

**UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

***“El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua “SENAGUA” - Quito - 2013”***

Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial

**Autora:** Alexandra Elizabeth Carrera Rosero  
**Tutor:** Dr. Ángel M. Verdesoto Galéas MDTH

**Promoción 2012 - 2013**

**Quito – 2014**

## **AGRADECIMIENTOS**

*Agradezco la confianza, el apoyo y la dedicación de mi tutor Dr. Ángel M. Verdesoto Galéas, por haber compartido conmigo sus conocimientos.*

*Gracias al Dr. Patricio Villarreal Benavides por haberme permitido desarrollar mi investigación en la Secretaría Nacional del Agua, por su incondicional apoyo, por darme la oportunidad de crecer profesionalmente y adquirir nuevos conocimientos.*

*A mis amigos por confiar y creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.*

*Gracias a cada uno de los docentes que aportaron con sus conocimientos y experiencias, en todo este trayecto de vida universitaria, el cual constituyó los más hermosos años de mi vida.*

## **DEDICATORIA**

*El presente trabajo de investigación está dedicado a Dios, quien inspiró mi espíritu para la conclusión satisfactoria del mismo. A mis padres Elizabeth y Carlos, quienes me dieron vida, educación, amor y consejos. A mi hermano Carlos, quien creció junto a mí y me brindo su cariño y complicidad. A mis abuelitos, quienes me enseñaron con amor y valores lo que es ser una persona de bien. A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes me brindaron su ayuda y apoyo incondicional.*

## DECLARATORIA DE ORIGINALIDAD

Quito, 21 de abril del 2014

Yo Alexandra Elizabeth Carrera Rosero, autora de la investigación, con cédula de ciudadanía No. 172176932-9, libre y voluntariamente DECLARO, que el Trabajo de investigación:

*“El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua “SENAGUA” - Quito - 2013”*

es original y de mi autoría, de ser comprobado lo contrario me someto a las disposiciones legales pertinentes.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente,



Alexandra Elizabeth Carrera Rosero  
CC.: 172176932-9

## AUTORIZACIÓN DE LA AUTORÍA INTELECTUAL

Yo, **Alexandra Elizabeth Carrera Rosero**, con cédula de identidad No. **172176932-9**, en calidad de autora del trabajo de investigación o tesis realizada sobre

*“El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua “SENAGUA” - Quito - 2013”,*

por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, 21 de abril del 2014



Alexandra Elizabeth Carrera Rosero  
CC.: 172176932-9

## **RESUMEN DOCUMENTAL**

Trabajo de investigación de Psicología Industrial, específicamente sobre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral. El objetivo principal determinar si el clima organizacional influye en la satisfacción laboral. Se fundamenta en la teoría de Herzberg, la cual se basa en los factores higiénicos y factores motivacionales que afectan de manera diversa el comportamiento humano. La hipótesis plantea que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral de los servidores de la Secretaría Nacional del Agua “SENAGUA” – Quito. Investigación correlacional y no experimental. La conclusión general expone que la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua es evidente; se recomienda que la institución mantenga e impulse los aspectos del clima organizacional y satisfacción laboral que se encuentran en niveles positivos y también mejorar o controlar los aspectos calificados negativamente por los servidores investigados

### **CATEGORÍAS TEMÁTICAS**

**PRIMARIA:** PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**SECUNDARIA:** CLIMA ORGANIZACIONAL  
SATISFACCIÓN LABORAL

### **DESCRIPTORES**

CLIMA ORGANIZACIONAL, CUESTIONARIO  
SATISFACCIÓN LABORAL, CUESTIONARIO  
SECRETARÍA NACIONAL DEL AGUA, SENAGUA

### **DESCRIPTORES GEOGRÁFICOS:**

SIERRA, PICHINCHA, QUITO.

## SUMMARY DOCUMENTARY

Research work on Industrial Psychology, specifically on organizational climate and job satisfaction. The main objective is to determine whether if organizational climate influences job satisfaction. It is based on Herzberg's theory, which is based on hygiene factors and motivational factors that differentially affect human behavior. The hypothesis states that organizational climate directly influences National Water Secretariat "SENAGUA" - Quito Institution s staff job satisfaction. Correlational and non-experimental investigation. The general conclusion states that the relationship between organizational climate and job satisfaction of administrative staff of National Water Secretariat Institution is evident; it is recommended that the institution maintains and promotes organizational climate regards and job satisfaction in positive levels and also improves or controls qualified negative aspects by investigated servers

### THEMATIC CATEGORIES

**PRIMARY:** INDUSTRIAL PSYCHOLOGY  
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

**SECONDARY:** ORGANIZACIONAL CLIMATE  
JOB SATISFACTION

### DESCRIPTORS

ORGANIZATIONAL CLIMATE, QUESTIONNAIRE  
JOB SATISFACTION, QUESTIONNAIRE  
NATIONAL WATER SECRETARIAT, "SENAGUA"

### GEOGRAPHICAL DESCRIPTORS:

SIERRA, PICHINCHA, QUITO.

Hereby I certify that I have translated totally and fully the above Summary Overview of the Thesis titled "Organizational Climate and its influence on job satisfaction of the National Water Secretariat "SENAGUA"- Quito - 2013 administrative personnel" written by Ms. Alexandra Elizabeth Carrera Rosero, I.D. 172176932-9, student at Psychology Sciences Faculty. Central University of Ecuador. To validate this translation process, please find attached a copy of my identification card.

Yours very truly,  
  
Maria Cecilia Burgos M.

I.D. 1710347095  
Translator

## TABLA DE CONTENIDOS

### A. PRELIMINARES

Agradecimientos .....	ii
Dedicatoria .....	iii
Declaratoria de Originalidad .....	iv
Autorización de la Autoría Intelectual .....	v
Resumen documental .....	vi
Summary documentary .....	vii
Tabla de contenidos .....	viii
Tabla de cuadros .....	x

### B. INFORME FINAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
Formulación del problema .....	3
Preguntas.....	3
Objetivos.....	4
General.....	4
Específicos.....	4
Justificación e importancia .....	4

### MARCO TEÓRICO .....6

#### TÍTULO I.....7

1. Clima organizacional.....	7
1.1 Introducción.....	7
1.2 Referentes para la definición del clima organizacional .....	9
1.3 Definiciones e importancia del clima organizacional.....	11
1.4 El clima determinado por los procesos psicológicos .....	12
1.5 El clima como una cualidad de la organización .....	12
1.6 El clima un constructo de la realidad.....	13
1.7 El clima desde una perspectiva integral.....	13
1.8 Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral.....	14
1.9 Dimensiones .....	14
1.9.1 Dimensión autonomía individual .....	14
1.9.2 Dimensión grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado .....	14
1.9.3 Dimensión orientación hacia la recompensa .....	14
1.9.4 Dimensión consideración, entusiasmo y liderazgo .....	15
1.9.5 Dimensión orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo .....	15
1.10 Principales variables y tipo de clima organizacional.....	15
1.11 Instrumentación para estudiar el clima laboral.....	15

#### TÍTULO II .....17

2. Satisfacción laboral .....	17
2.1 Introducción.....	17
2.2 Definición de satisfacción laboral .....	17
2.3 Dimensiones de la satisfacción laboral .....	18
2.4 Factores determinantes de la satisfacción laboral.....	19
2.5 Relación entre la satisfacción laboral y el comportamiento organizacional .....	24
2.6 Satisfacción Laboral versus Insatisfacción Laboral .....	25



<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>28</b>
Hipótesis .....	28
Definición conceptual .....	28
Definición operacional.....	29
Tipo de investigación .....	30
Diseño de la investigación .....	30
Población .....	30
Técnicas e instrumentos.....	30
<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>32</b>
Secretaría Nacional del Agua.....	32
<b>RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
Presentación (tablas y gráficos) .....	33
Análisis y discusión de resultados.....	66
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
Conclusiones .....	72
Recomendaciones.....	73
<b>C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
Tangibles.....	74
Virtuales.....	75
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>
Anexo A. Plan aprobado.....	76
Anexo B. Glosario Técnico .....	87
Anexo C. Cuestionario de Clima Organizacional .....	94
Anexo D. Cuestionario de Satisfacción Laboral (Overall Job Satisfaction) .....	100

## TABLA DE CUADROS

Tabla A. Matriz de variables .....	29
Tabla N° 1 Género .....	33
Tabla N° 2 Edad.....	34
Tabla N° 3 Nivel de educación.....	35
Tabla N° 4 Objetivos y metas de trabajo .....	36
Tabla N° 5 Estructura y organización .....	37
Tabla N° 6 Liderazgo .....	38
Tabla N° 7 Relaciones interpersonales .....	39
Tabla N° 8 Capacitación y desarrollo .....	40
Tabla N° 9 Sistemas de estímulos y recompensas .....	41
Tabla N° 10 Mecanismos de apoyo .....	42
Tabla N° 11 actitud hacia el cambio .....	43
Tabla N° 12 Trabajo en equipo y colaboración.....	44
Tabla N° 13 Calidad en el servicio .....	45
Tabla N° 14 Comunicación .....	46
Tabla N° 15 Diagnóstico general de clima organizacional .....	47
Tabla N° 16 Condiciones físicas del trabajo .....	48
Tabla N° 17 Libertad para elegir tu propio método de trabajo.....	49
Tabla N° 18 Tus compañeros de trabajo .....	50
Tabla N° 19 Reconocimiento que tienes por el trabajo bien hecho.....	51
Tabla N° 20 Tu superior inmediato .....	52
Tabla N° 21 Responsabilidad que se ha asignado .....	53
Tabla N° 22 Tu salario .....	54
Tabla N° 23 La posibilidad de utilizar tus capacidades .....	55
Tabla N° 24 Relaciones entre dirección y trabajadores de la empresa .....	56
Tabla N° 25 Posibilidades de promocionar .....	57
Tabla N° 26 Modo en el que tu empresa está gestionada .....	58
Tabla N° 27 La atención que se presta a las sugerencias que tú haces .....	59
Tabla N° 28 Horario de trabajo .....	60
Tabla N° 29 Variedad de tareas que realizas.....	61
Tabla N° 30 Estabilidad en el empleo.....	62
Tabla N° 31 Satisfacción extrínseca .....	63
Tabla N° 32 Satisfacción intrínseca.....	64
Tabla N° 33 Cuadro general de satisfacción laboral.....	65
Tabla N° 34 Frecuencias observadas en la investigación.....	67
Tabla N° 35 Frecuencias esperadas y cálculo de chi cuadrado .....	68

## **B. INFORME FINAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Desde algún tiempo el Clima Organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las empresas o instituciones y de las personas que las conforman, convirtiéndose en un objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores las cuales hacen esfuerzos por identificar el nivel y el impacto que ejercen sobre las mismas y sobre la Satisfacción de sus colaboradores.

La pluralidad de posiciones teóricas alrededor de su concepto conduce a diversas interpretaciones y explicaciones sobre sus factores permitiendo elaborar planes o modelos de intervención para su mejoramiento. Este trabajo presenta conceptos sobre clima organizacional y satisfacción laboral formulados por diversos autores reconocidos a través del tiempo, cabe mencionar que la medición y descripción del clima organizacional y la satisfacción laboral no pueden quedarse en una etapa de diagnóstico ya que sus resultados son fundamentos para definir intervenciones que mediante un proceso de cambio influyan en las percepciones que las personas tienen y de esta manera elevar el nivel de los mismos a tal punto que las personas se sientan satisfechas con ellos.

Debemos tener en cuenta que los empleados sienten que un clima es favorable cuando en la organización se encuentran haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal, generalmente las personas con frecuencia desean trabajos que representan desafíos e intrínsecamente satisfactorios, muchos también buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, quieren ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos y como miembros quienes aportan al desarrollo de la organización a donde pertenecen, desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas, es decir, buscan un sentido de pertenencia.

Lo más importante del estudio de estas dos variables es que permite a la organización identificar, categorizar y analizar las percepciones y sentimientos de los empleados con respecto a su lugar de trabajo.

Esto consiste en establecer la relación entre la influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral que poseen los integrantes de una organización perteneciente al sector público.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En un mundo caracterizado por la competitividad en alcanzar la excelencia de la calidad de los servicios que ofrecen tanto a los individuos como las organizaciones se pueden observar la presencia de factores motivacionales internos y externos que colocan a los colaboradores en situaciones de satisfacción o insatisfacción.

Esta es una razón para que como Psicólogos Industriales tomemos como una de nuestras tareas el estudio de las organizaciones y de sus colaboradores como actores y determinantes de lo que conocemos como Clima Organizacional, siendo éste único y diferente para cada Institución.

Entre otras responsabilidades y una de las actividades importantes para el Departamento de Recursos Humanos, es la evaluación, seguimiento y en caso de ser necesario, la mejora del ambiente en la que los trabajadores se desenvuelven.

Para cumplir estos objetivos, es fundamental que la parte directiva de las organizaciones e instituciones reconozcan que el ambiente o clima es parte activa de la empresa y como tal se debe otorgar el valor y la debida atención que se merece.

El clima laboral influirá en la satisfacción en el trabajo y la manera en la que los trabajadores perciben a la institución. El desarrollo de su comportamiento organizacional, el cómo se relacionen entre sí, es decir, define su contribución al logro o fracaso en el alcance de los objetivos institucionales.

### **Formulación del problema**

Es por ello que ante esta problemática se definió el siguiente estudio: *El clima organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua “SENAGUA” - Quito - 2013*

### **Preguntas**

- A. ¿El clima organizacional en el que se desenvuelve el personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua influye en su satisfacción laboral?

- B. ¿Cuáles son los factores positivos y negativos del clima organizacional en la Secretaría Nacional del Agua?
- C. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que presenta el personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua?

## **Objetivos**

### **General**

- Determinar si el clima organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua - Quito.

### **Específicos**

- Evaluar el clima organizacional de la Secretaría Nacional del Agua.
- Conocer los niveles de satisfacción laboral que presenta el personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua.
- Establecer la posible relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua.

### **Justificación e importancia**

El presente programa de investigación tendrá un impacto porque se mejoraría el clima organizacional del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua – Quito logrando así disminuir el ausentismo, mejorar la satisfacción en el trabajo, disminuir los atrasos del personal, relaciones interpersonales. Principalmente en los nuevos modelos de gestión administrativa y manejo del talento humano.

Esta investigación cuenta con los recursos humanos, presupuesto para realizar la investigación y el tiempo necesario para realizarla, en mismo que será durante un año calendario a medio tiempo; es decir, 4 horas diarias. Es importante porque la institución no cuenta con estudios acerca de la influencia del clima organizacional en el personal.

Los resultados de esta investigación serán utilizados por los trabajadores porque mejorará su desempeño, nivel de satisfacción y habrá mejor clima organizacional en el cual puedan desenvolverse y por ende desempeñarse de mejor manera en sus actividades. Los mismos que serán entregados a los respectivos directores o a la autoridad pertinente para que esta a su vez haga buen uso de esta información en el mejoramiento o correcciones respectivas, para un óptimo clima organizacional.

La utilidad de esta investigación no solo está únicamente enfocada al mejoramiento del clima organizacional de la institución, sino también en la productividad y la prestación de servicios del personal, a los clientes internos y externos.

## MARCO TEÓRICO

La investigación se sustenta en la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta quien tomó como bases el sistema de Maslow, la cual fue denominada como la teoría de los Dos Factores en la cual se explica que tanto la Satisfacción como la Insatisfacción se derivan de dos conjuntos diferentes de factores, los higiénicos y los motivadores.

Los factores higiénicos se refieren a las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del mismo, al igual que salario, beneficios, políticas, tipo de supervisión, incluyendo el clima de las relaciones de la dirección y los empleados, mientras que los factores motivadores existen en el propio trabajo, es decir, se refieren al contenido del puesto, los cuales producen un efecto duradero de satisfacción.

De igual manera podemos mencionar que cuando los factores motivacionales son óptimos tanto la satisfacción como el clima organizacional mejoran. Por ello esta teoría ha sido tomada como fundamentación tanto para el estudio del clima organizacional como de la satisfacción laboral.

En los últimos años tanto el tema de clima organizacional como la satisfacción del personal han tomado importancia para el crecimiento de las empresas y organizaciones como de las personas que los conforman, proporcionando abundante literatura sobre estos temas.

Teniendo en cuenta que el estudio del clima organizacional y la satisfacción constituyen una valiosa herramienta tanto para directivos como personal de recursos humanos como diagnóstico de funcionamiento organizacional, es de gran utilidad para comprender el comportamiento de las personas en diferentes situaciones o momentos y para evaluar sus decisiones, acciones y programas puestos en práctica por las empresas siendo un marco de referencia para planificar nuevas acciones a fin de mejorar las falencias existentes. No sólo en busca del bien de la empresa sino también de sus colaboradores proporcionando retroalimentación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros como en la estructura organizacional y algunos de sus subsistemas.



## **TITULO I**

### **1. Clima organizacional**

#### **1.1 Introducción**

El clima laboral u organizacional es un tema de relevada importancia para el desarrollo de una organización como tal, principalmente del talento humano que está constituido por las personas que desempeñan cualquier tipo de labor en la organización a la cual pertenecen y prestan sus servicios.

El término clima ha sido adaptado a las organizaciones (empresas, industrias) para explicar las características tanto objetivas como subjetivas que encierran dichas organizaciones, las cuales permanecen en el tiempo y son identificables, lo que permite conocer su configuración y por lo tanto distinguirlas de otras, evidenciando así cada uno de los aspectos que son vivenciados por las personas que laboran, desde los mandos altos, medios y bajos.

Se pueden destacar dentro de las características que conforman al clima organizacional a los estilos de dirección y liderazgo, las normas y procedimientos, condiciones ambientales, seguridad, políticas de la empresa (salarial, de talento humano), comunicación formal e informal, percepciones individuales de los trabajadores, dimensiones de la gestión y participación, entre otras que influyen en el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización.

En el concepto de clima organizacional se proyectan actualmente, diversas dimensiones y enfoques (Eliécer, 2010)

1. La valoración acerca de las condiciones físicas y de confort ambiental donde se realiza el trabajo, dentro de la organización. De suma actualidad por las normativas sobre prevención y riesgos laborales.
2. Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, y por tanto las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno al mismo. Este enfoque iguala “clima organizacional = percepciones de los miembros de la organización acerca de trabajo y lo que éste significa”.

3. Las diversas regulaciones estructurales, formales y normativas que afectan a dicho trabajo, lo que situado el clima organizacional como algo diferente a las percepciones y lo condiciona a elementos como: la estructura, el tamaño de la organización, los procesos de trabajo, los estilos de dirección, la comunicación, la tecnología, entre otros. Obviamente, influyen también en las percepciones del clima, pero cabe insistir que el clima organizacional es una realidad distinta a ellas.
4. Los elementos que facilitan o dificultan la identificación de cada persona con su labor así como la valoración individual sobre la satisfacción de sus necesidades laborales. Este núcleo, al que podemos denominar “satisfacción laboral”, presenta elementos de clara incidencia en el clima.

Stephen P. Robbins (1992), dice que el concepto de clima organizacional se puede asimilar al de cultura organizacional. Nuestro autor anuncia, que si bien el concepto más usado para describir la personalidad de una empresa es el clima, él prefiere utilizar el de cultura; no solamente para enfatizar que las organizaciones tiene diferentes grados de calor humano, sino también para reafirmar que la organización tiene tradiciones, valores, costumbres, prácticas y procesos de socialización que prevalecen durante varios períodos de tiempo, influenciando las actitudes y comportamientos de los empleados, generando una percepción relativamente uniforme de la organización y configurando su identidad que la diferencia de otras.

Litwin, Stringer, Halpin y Crofts (1994), autores del tema, identifican como propiedades del clima organizacional las percepciones subjetivas relacionadas con el grado de confianza percibido en las relaciones, la intimidad relacional, la solidaridad en los equipos, el sentimiento de reciprocidad empresarial frente al esfuerzo individual, el calor humano, el apoyo gerencial, la tolerancia frente a los conflictos y la lealtad demostrada con el proyecto institucional.

En resumen, el análisis de clima organizacional, en sus diversas versiones, debe contener aspectos psicosociales, tales como:

- Conocimientos de los objetivos
- Compromiso hacia las metas
- Conformidad frente al liderazgo institucional

- Motivación y satisfacción en el trabajo
- Calidad en las relaciones interpersonales
- Participación en la toma de decisiones
- Flujo efectivo de la comunicación
- Amor al trabajo con significado
- Organización del trabajo
- Recompensa del trabajo
- Apoyo a la supervisión funcional
- Ayuda a los compañeros
- Trabajo en equipo
- Sinergia organizacional

(Eliécer, 2010)

## **1.2 Referentes para la definición del clima organizacional**

El concepto de clima organizacional, se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de las relaciones humanas y las teorías de la motivación. (Eliécer, 2010)

Las relaciones de los trabajadores con la organización en la cual prestan sus servicios intelectuales y físicos, abarcan la estructura, las relaciones interpersonales e intergrupales. Los patrones de comportamiento evidenciado en cada uno de los miembros de la organización son resultado no solamente de los valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, sino también de las condiciones que se establecen de la interacción con los otros miembros (compañeros).

Es así que tanto los sistemas, cultural, social como de personalidad, deben tenerse en cuenta cuando se habla de clima organizacional, debido a que influyen en el vínculo entre la estructura organizacional y el individuo dentro de la organización.

Destacando a las definiciones más relevantes de clima organizacionales, se destaca a:

- Stephen P. Robbins (1992), dice que el concepto de clima organizacional se puede asimilar al de cultura organizacional. Nuestro autor anuncia, que si bien el concepto

más usado para describir la personalidad de una empresa es el clima, él prefiere utilizar el de cultura; no solamente para enfatizar que las organizaciones tiene diferentes grados de calor humano, sino también para reafirmar que la organización tiene tradiciones, valores, costumbres, prácticas y procesos de socialización que prevalecen durante varios períodos de tiempo, influenciando las actitudes y comportamientos de los empleados, generando una percepción relativamente uniforme de la organización y configurando su identidad que la diferencia de otras. (Eliécer, 2010)

- Litwin, Stringer, Halpin y Crofts (1994), autores del tema, identifican como propiedades del clima organizacional las percepciones subjetivas relacionadas con el grado de confianza percibido en las relaciones, la intimidad relacional, la solidaridad en los equipos, el sentimiento de reciprocidad empresarial frente al esfuerzo individual, el calor humano, el apoyo gerencial, la tolerancia frente a los conflictos y la lealtad demostrada con el proyecto institucional. (Eliécer, 2010)

En resumen, el análisis de clima organizacional, en sus diversas versiones, debe contener aspectos psicosociales, tales como:

- Conocimientos de los objetivos
- Compromiso hacia las metas
- Conformidad frente al liderazgo institucional
- Motivación y satisfacción en el trabajo
- Calidad en las relaciones interpersonales
- Participación en la toma de decisiones
- Flujo efectivo de la comunicación
- Amor al trabajo con significado
- Organización del trabajo
- Recompensa del trabajo
- Apoyo a la supervisión funcional
- Ayuda a los compañeros
- Trabajo en equipo
- Sinergia organizacional

### 1.3 Definiciones e importancia del clima organizacional

Existen distintas aproximaciones al concepto de clima organizacional que destacan la importancia del clima sobre la motivación y el rendimiento profesional.

En las definiciones y enfoques del clima organizacional se distinguen dos grandes tendencias:

- Pone el peso en factores organizacionales (visión más objetiva). Las características más relevantes son que el clima organizacional: es externo al individuo, rodea al individuo pero es distinto a las percepciones, existe en la realidad organizacional.
- Pone el peso en factores individuales o psicológicos (visión más subjetiva). El clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

Una definición clásica es la de Forehand y Gilmer (1964) “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otros; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”.

Tagiuri desarrollo poco después (1968) una definición que se fundamentaba en la visión del clima como una característica del ambiente total de la organización, una visión más clásica y utilizada. “El clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a) es experimentada por sus ocupantes; b) influye su conducta; c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (atributos) del ambiente”.

- Los estudios posteriores, y singularmente tras la década de los ochenta, van poniendo el acento en el factor racional y de intercambio de actitudes de las personas como principal motor del clima organizacional, que entra en el marco que se ha denominado también clima social o clima psicológico.
- Manuel Silva (1996) en su obra *El Clima en las Organizaciones Teoría método e intervención*, detalla ambas tendencias y apunta a la prevalencia en el tiempo de la segunda tendencia: clima organizacional como atributo y cognitiva de la situación organizacional que los individuos viven de modo común. “Forman su propia percepción de lo que les rodea (creación de orden y significado), y a partir de ello

estructuran sus actitudes y conductas. El clima pertenece a los individuos y es una percepción sumaria del ambiente”.

- En 1985, Glick expresa el clima como “un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo”. El clima para este autor es un resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.

#### **1.4 El clima determinado por los procesos psicológicos**

Referencia su análisis en el individuo y su carácter subjetivo. Considera el clima como un atributo del ser humano; por ello, analiza su comportamiento en la organización y también las perspectivas y significados que construye del ambiente, generando el clima psicológico.

Schneider (1983), al referirse a los procesos que el individuo tiene en la organización, encuentra que el primero de ellos se refiere a la necesidad que aquel siente de establecer interacción social, para ello busca y selecciona a otros; el segundo tiene que ver con el establecimiento de sentimientos de atracción o afinidad hacia la organización y el último se refiere a la construcción de un sentimiento negativo o de atracción, al sentir pertenencia a la organización.

#### **1.5 El clima como una cualidad de la organización**

Las características de la organización influyen en las percepciones que las personas construyen sobre el clima. Esta concepción conduce a la medición objetiva de las propiedades y procesos de la organización. Payne y Pugh (1976) analizan el clima como el resultado de las experiencias vividas por los individuos en la organización, el conocimiento de los objetivos, el grado de formalización de su estructura en términos de centralización, especialización, incorporación y uso de la tecnología, entre otras. Para Gray Dessler (1974), “el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad, apoyo y apertura” (citado por Schein, 1973, Pag. 183).

Para Idalberto Chiavenato: el clima organizacional lo constituye el medio interno de una organización, la atmósfera que existe en cada organización, incluye diferentes aspectos de la situación que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas de la compañía, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales).

Además las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento sociales que son sancionados (factores sociales) (1975, pág. 416)

Esta aproximación objetiva o realista fue criticada por algunos autores, quienes consideran que el clima no se origina de los elementos objetivos de la organización, sino del significado y valor que estos dan a las situaciones que viven en su ambiente de trabajo.

### **1.6 El clima un constructo de la realidad**

Las anteriores perspectivas que pretenden explicar la naturaleza y origen del clima organizacional se consideran posiciones extremas en el contínuum de lo objetivo ( la realidad, en este caso la organización) y lo subjetivo (construcción de percepciones del individuo). Una perspectiva intermedia en esta explicación la plantea Naylor (1976), quien concibe el clima como un proceso descriptivo que se desarrolla en tres niveles: el primero, las características que actualmente tiene el ambiente; el segundo, las percepciones que tiene cada persona; el tercero, la intensidad de la percepción que el individuo tiene sobre una característica psicológica de la organización que se explica a partir de las percepciones de los atributos ambientales.

### **1.7 El clima desde una perspectiva integral**

Aquí se toman como referencia las perspectivas anteriores. Integra individuo, grupo y organización, considerando el clima como propiedad del individuo y de la organización. En este propósito, Schneider y Reichhers (1983) hacen referencia a que la percepción del clima que construyen las personas no se explica solamente por aspectos subjetivos u objetivos; resultan de la intención que tienen para entender la organización, así como las actividades que ejecuta en el cargo que desempeñan. Se entiende que en la construcción del clima intervienen como elementos básicos:

1. Las personas interactúan en el mismo “sistema social” que determina condiciones propias de su estructura social; significa que comparten las mismas características objetivas que distinguen a la organización.
2. Las personas realizan procesos psicológicos sobre las condiciones en las cuales interactúan en el “sistema social”; las aceptan y/o comparten y/o identifican, produciendo imágenes positivas o negativas.

## **1.8 Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral**

Componentes subjetivos: relativos a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional muy significativo, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo o con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ámbito de trabajo.

Componentes objetivos: relativos al ambiente y las condiciones del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo).

## **1.9 Dimensiones**

### **1.9.1 Dimensión autonomía individual**

Incluye la responsabilidad, la independencia de las personas y la rigidez de las normas de la organización. En definitiva, la oportunidad del individuo de ser su propio patrón. (Méndez, C. 2009)

### **1.9.2 Dimensión grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado**

Mide el grado en que se establecen los objetivos y los métodos de trabajo y si se comunican a los trabajadores por parte de sus superiores. (Méndez, C. 2009)

### **1.9.3 Dimensión orientación hacia la recompensa**

Mide los aspectos monetarios, así como las posibilidades existentes de promoción. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo. (Méndez, C. 2009)



#### **1.9.4 Dimensión consideración, entusiasmo y liderazgo**

Sentimiento referido al nivel de apoyo por mando y compañeros. También a la existencia de trabajo agradable y de buenas relaciones, tanto en horizontal como vertical. (Méndez, C. 2009)

#### **1.9.5 Dimensión orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo**

Sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Valora si la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr objetivos propuestos. (Méndez, C. 2009)

### **1.10 Principales variables y tipo de clima organizacional**

#### **El clima organizacional de Likert**

Likert (1907) define cuatro tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilo de trabajo en grupo.

#### **El clima organizacional de Litwin y Stinger**

Para Litwin y Stinger (1978) el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que estudiando el clima pueda accederse a la comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y reacciones.

Clima en plural los “climas” en la organización

**Schenerder y Rerchers (1983)** plantean la hipótesis de que en una organización pueden existir y de hecho existen diferentes climas, ante los cuales conviene construir los instrumentos específicos que sirven para medir aquellos aspectos que se consideren relevantes del clima concreto que hay que estudiar.

### **1.11 Instrumentación para estudiar el clima laboral**

Existen multitud de instrumentos, cuestionarios o test (pruebas psicométricas) para medir el clima laboral, en cualquiera de sus dimensiones.

La medición podría realizarse mediante cuestionarios, entrevistas, observaciones, análisis documentales, dinámicas de grupo, debates, juegos proyectivos, análisis de incidentes críticos, entre otros métodos.

Lo habitual es adquirir, adaptar o construir cuestionarios o test, instrumentos con una estructura de ítems o preguntas, normalmente, con escala numérica, lo que confiere una mayor facilidad para comparar resultados.

Cualquiera que sea el instrumento que se elija para el estudio de clima organizacional, si es necesario se deberá adaptar a la realidad de la organización, por lo cual deberán hacerse las modificaciones pertinentes.

## **TITULO II**

### **2. Satisfacción laboral**

#### **2.1 Introducción**

Uno de los objetivos de la administración de personal es lograr que todos los trabajadores sin distinción alguna asuman la responsabilidad por sus actos, rindiendo cuenta no sólo al destino de los recursos que le fueron entregados para el desarrollo de sus actividades o de los cuales él se encuentra a cargo (resguardo), sino también de la forma y resultados de su aplicación.

En la actualidad el tema de satisfacción laboral en el ambiente de trabajo donde se desenvuelve cada uno de los trabajadores ha recobrado la importancia que tiene y su influencia directa en la productividad de la organización.

Se entiende como satisfacción laboral a la sensación que el individuo en este caso el trabajador experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o fines que las producen, es decir, satisfacción es la sensación del termino relativo de una motivación que busca el cumplimiento de objetivo u objetivos.

#### **2.2 Definición de satisfacción laboral**

La satisfacción laboral puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario. La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente (como en el caso de la organización a investigar) o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-organización, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

La satisfacción laboral ha sido estudiada por parte de investigadores con el objeto de mejorar los resultados laborales, debido que mediante la misma facilitaría la consecución y los objetivos de los trabajadores, lo cual produce satisfacción y cuando no se produce el logro previsto se presenta la insatisfacción. Según Fleishman y Bass conceptúan la satisfacción laboral en los siguientes términos:

Es una respuesta afectiva que da el trabajador a su puesto como resultado o consecuencia de la experiencia del mismo en su cargo, en relación a sus valores, es decir con lo que desea o espera de este. Consideran los mismos que la satisfacción tiene el mismo sentido que el placer. En definitiva la satisfacción es una actitud general, como resultado de varias actitudes más específicas. (1979:34).

### **2.3 Dimensiones de la satisfacción laboral**

Locke ha identificado nueve dimensiones de satisfacción laboral:

Eventos o condiciones que causan satisfacción laboral

1. La satisfacción con el trabajo
2. La satisfacción con el salario
3. La satisfacción con las promociones
4. La satisfacción con el reconocimiento
5. La satisfacción con los beneficios
6. La satisfacción con las condiciones de trabajo

Agentes de la satisfacción laboral

7. La satisfacción con la supervisión
8. La satisfacción con los compañeros
9. La satisfacción con la compañía y dirección

Piero considera que los eventos o condiciones que causan satisfacción son de carácter intrínseco; mientras que los agentes de la satisfacción laboral son la persona en sí.

## **2.4 Factores determinantes de la satisfacción laboral**

Años de carrera profesional: a medida que aumenta la edad de los empleados, también aumenta su satisfacción laboral. Esta tendencia continúa hasta que se acerca la jubilación, momento en que suele registrarse una disminución drástica. Asimismo, se da con frecuencia una drástica reducción en la satisfacción laboral que experimentan los empleados que llevan en la organización entre seis meses y dos años. Esta reducción se debe, por lo general a que el empleado se da cuenta de que el trabajo no satisfará todas sus necesidades personales tan rápidamente como esperaba.

Expectativas laborales: todas las personas desarrollan expectativas acerca de sus futuros trabajos. Cuando buscan empleo, sus expectativas sobre el trabajo se ven influenciadas por la información que reciben de sus colegas, de las agencias de selección de personal y por sus conocimientos en cuanto a las condiciones laborales. Las expectativas creadas hasta ese momento se mantienen intactas hasta que forman parte de una organización. La satisfacción laboral se produce cuando se cumplen las expectativas previas. Si por lo contrario, no se cumplen, la persona experimenta el deterioro de dicha satisfacción.

La naturaleza del control dentro de las organizaciones , el nivel de responsabilidad y de control personal , y las políticas de empleo son factores que influyen decisivamente en la satisfacción laboral de los empleados. A su vez, la calidad de los determinantes organizacionales de la satisfacción laboral que se describen a continuación contribuye de manera significativa al mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible, basada en la aplicación de prácticas de empleo sanas.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores organizacionales que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas

- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente:

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

A continuación se amplía información sobre estos aspectos de la satisfacción laboral.

Satisfacción con el trabajo en sí - Reto del trabajo

Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales":

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

#### Sistemas de recompensas justas

Existen dos tipos de recompensas relacionadas con la satisfacción laboral: las extrínsecas y las intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados, por ejemplo: sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor. Las intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente: sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho.

Este sistema de recompensas debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social (comparaciones que hace un empleado con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados y que llevan a los empleados a percibir la equidad o

inequidad de una situación), las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

**Satisfacción con el salario:** Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que "debería ser" con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

**Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos**

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

**Condiciones favorables de trabajo**

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente



físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto.

Colegas que brinden apoyo - Satisfacción con la supervisión

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

## **2.5 Relación entre la satisfacción laboral y el comportamiento organizacional**

Entender el comportamiento organizacional nunca antes ha tenido tanta importancia como en la actualidad. Un repaso de los cambios que operan en las organizaciones respaldará tal afirmación. Por ejemplo, la reestructuración de las empresas y la reducción de costos son factores de productividad; la competencia global requiere que los empleados sean más flexibles y que aprendan a enfrentar los cambios rápidos y las innovaciones. En pocas palabras, el comportamiento organizacional enfrenta muchos retos y tiene muchas oportunidades hoy en día.

Quienes integran las organizaciones, se preocupan por el mejoramiento de la conducta organizacional. El directivo, el profesional, el oficinista y el operario, todos ellos trabajan con otras personas, lo cual influye en la calidad de vida que se desarrolla en los centros de trabajo. En este contexto, los gerentes que representan el sistema administrativo (quienes toman las decisiones) deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los gerentes tratan de crear un ambiente en el que la gente se sienta motivada, trabaje más productivamente y sea más eficiente.

En este marco referencial, uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos

que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

## **2.6 Satisfacción Laboral versus Insatisfacción Laboral**

Teniendo en claro la definición de satisfacción laboral es necesario conocer el concepto antagónico, que evidencia un riesgo profesional, el más común a nivel de los trabajadores de una organización, esta insatisfacción guarda relación directa con las condiciones de trabajo. Diferenciándose así de la satisfacción laboral, la cual responde al estado emocional positivo, placentero o agradable, que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas y es un factor importante que condiciona la actitud del individuo respecto a su trabajo, hay factores ligados a la interacción con los superiores, aspectos organizativos.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia de la organización, puede expresarse a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. Mediante los estudios de la insatisfacción laboral, los directivos de las empresas podrán saber los efectos que producen en el personal, las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización. De esta forma se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa según sean los resultados esperados.

La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

Es pertinente mencionar la Teoría motivacional de Frederick Herzberg (1959), llamada también teoría bifactorial o de los dos factores higiénicos y motivacionales; la cual está enfocada al trabajo y a la motivación de los trabajadores. Por lo tanto menciona que las personas están influenciadas por dos factores:

- La satisfacción resultado de los factores de motivación, que ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero que tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La insatisfacción resultado de los factores de higiene que en el caso de llegar a faltar o ser inadecuados, causan insatisfacción pero su presencia tiene poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores de Higiene: abarcan todas las condiciones de ambiente en el cual se desenvuelve la persona, es decir el contexto donde desempeña sus tareas el trabajador:

- sueldo y beneficios
- política de empresa y organización
- relación laboral
- ambiente físico
- supervisión
- status
- seguridad laboral

Factores de motivación: se encuentran vinculados con aspectos más profundos respecto del puesto específico que posee el individuo. La motivación que brinda su atención es sustentable en el tiempo y a largo plazo, permitiendo una filiación de la persona con la empresa de magnitud significativa. Aquí se encuentran:

- logros
- reconocimiento
- independencia laboral
- responsabilidad
- promoción
- crecimiento
- madurez
- consolidación

La propuesta de Herzberg para la motivación radica en lo que él denominó “**enriquecimiento de tareas**”. El trabajo rutinario y no desafiante no sólo denigra a quienes lo realizan y genera actitudes pasivas o violentas que impactan seriamente en sus vidas y en la sociedad, sino que además causa menos calidad, mayor rotación y ausentismo.

Los **consejos** de Herzberg para el **enriquecimiento de tareas** son:

- Suprimir algunos controles manteniendo la responsabilidad del manejo
- Aumentar la responsabilidad del trabajador respecto a su trabajo
- Delegar un área de trabajo cerrada en sí misma
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad
- Informar al trabajador sobre los resultados mensuales
- Reparto de tareas nuevas y más difíciles
- Asignación de tareas especiales, que permitan al trabajador mejorar profesionalmente

## MARCO METODOLÓGICO

### Hipótesis

**Hi:** “El clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Secretaría Nacional del Agua "SENAGUA"- Quito"

**Ho:** “El clima organizacional NO influye directamente en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Secretaría Nacional del Agua "SENAGUA”- Quito"

### Definición conceptual

Para motivo de este estudio, se plantea dos variables:

- **Variable independiente** = Clima Organizacional, y
- **Variable dependiente** = Satisfacción Laboral, las mismas que son conceptualizadas de la siguiente forma:

**Clima organizacional.-** Es el conjunto de características del medio ambiente de trabajo percibidas por los miembros de la organización de manera objetiva y subjetiva que influyen en el comportamiento laboral.

**Satisfacción Laboral.-** es definida como “El grado en el cual los individuos experimentan sentimientos positivos o negativos hacia su trabajo”, aquí cabe destacar a la satisfacción como un sentimiento en sentido positivo (satisfacción propiamente dicha) o negativo (insatisfacción).

Entonces al definir estas variables podríamos decir: “el clima o ambiente organizacional influye en la satisfacción en el trabajo”.

## Definición operacional

**Tabla A. Matriz de variables**

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESCALA DE MEDICIÓN</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos y metas de trabajo</li> <li>- Estructura y organización</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Capacitación y desarrollo</li> <li>- Sistemas de estímulos y recompensas</li> <li>- Mecanismos de apoyo</li> <li>- Actitud hacia el cambio</li> <li>- Trabajo en equipo y colaboración</li> <li>- Calidad en el servicio</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	5. Acuerdo total 4. Acuerdo 3. Indeciso 2. Desacuerdo 1. Desacuerdo total	Cuestionario de Clima Organizacional
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> <b>SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfacción intrínseca</li> <li>–Satisfacción extrínseca</li> </ul>	1. Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Moderadamente insatisfecho 4. Ni insatisfecho ni insatisfecho 5. Moderadamente satisfecho 6. Satisfecho 7. Muy satisfecho	Cuestionario de Satisfacción Laboral

## **Tipo de investigación**

Esta investigación presenta un enfoque mixto porque los datos que se recolecta y analiza son de características tanto cuantitativas como cualitativas. Es de tipo correlacional, indicada en situaciones en las que nos interesa relacionar variables, como en este caso la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua SENAGUA.

## **Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación será no experimental de corte transversal, puesto que se realizará el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral en su estado natural en la Secretaría Nacional del Agua-Quito, tomando los datos en su estado natural y en un solo momento.

## **Población**

Por estas razones la población investigada es del 100% correspondiente a 84 personas de Coordinación General Administrativa Financiera y la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría Nacional del Agua bajo Régimen LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público).

## **Técnicas e instrumentos**

### **Técnicas:**

- Fichas de observación: utilizadas al inicio de la investigación, para el diagnóstico de la problemática.

### **Instrumentos:**

- Cuestionarios: que midan el clima organizacional y la satisfacción laboral conjuntamente con los factores que inciden en ellos.

## **Recolección de datos**

Durante los meses de octubre del año 2012 a octubre del año 2013, se realiza la investigación de diferentes fuentes bibliográficas e instrumentos acordes a las necesidades de la investigación, los mismos que recogen datos sobre Clima Organizacional y Satisfacción



Laboral, para su posterior aplicación. Con autorización del Director Nacional de Talento Humano y previa coordinación con los Directores de las diferentes áreas administrativas, garantizando la confidencialidad de las respuestas obtenidas del personal investigado, al igual que los objetivos de mencionado trabajo, de igual manera solicitar su colaboración indicándoles el valor de su participación en el mismo.

## **MARCO REFERENCIAL**

### **Secretaría Nacional del Agua**

Fue creada mediante Decreto Ejecutivo 1088 del 15 de mayo del 2008, el mismo que entró en vigencia el 27 de mayo, con su publicación en el Registro Oficial

Nº 346.

Esta Secretaría Nacional, creada a nivel ministerial, reemplaza al ex Consejo Nacional de Recursos Hídricos, pero a partir de los principios modernos de la gestión que requieren establecer sistemas que separen las competencias que se refieren a la rectoría y formulación de políticas, de aquellas de investigación y participación social.

La Secretaría Nacional del Agua (SENAGUA) tiene la finalidad de conducir y regir los procesos de gestión de los recursos hídricos nacionales de una manera integrada y sustentable en los ámbitos de cuencas hidrográficas.

Por primera vez en la historia del Ecuador, el Gobierno reconoce el carácter y el valor intrínsecos del agua al jerarquizar su gestión al más alto nivel institucional, viabilizando una conducción integral y coordinadora de este patrimonio natural en bien de su propia conservación.

### **Misión**

"Dirigir la gestión integral e integrada de los recursos hídricos en todo el territorio nacional a través de políticas, normas, control y gestión desconcentrada para generar una eficiente administración del uso y aprovechamiento del agua."

### **Visión**

"Garantizar el cumplimiento de los derechos ciudadanos consagrados en la Constitución, referentes al acceso justo y equitativo al uso, aprovechamiento y conservación de las fuentes hídricas en el país."

## RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

Culminada la aplicación de los cuestionarios se procedió a la tabulación de los resultados obtenidos. Para ello el programa de Microsoft Office Excel donde se realiza los gráficos estadísticos para una mayor comprensión de los resultados conseguidos, además de una interpretación de los datos de cada aspecto evaluado.

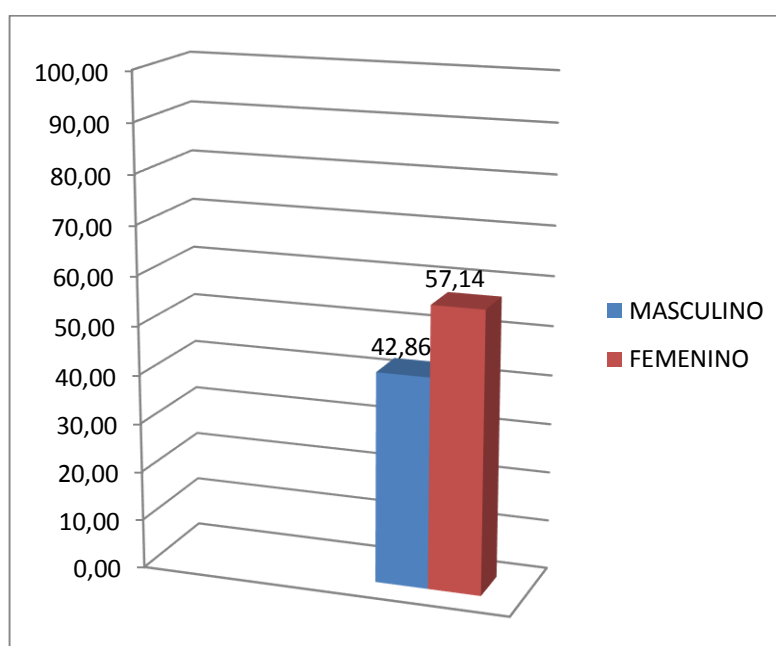
### Presentación (tablas y gráficos)

**Tabla N° 1 Género**

GÉNERO	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
MASCULINO	36	42,86
FEMENINO	48	57,14
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### Interpretación:

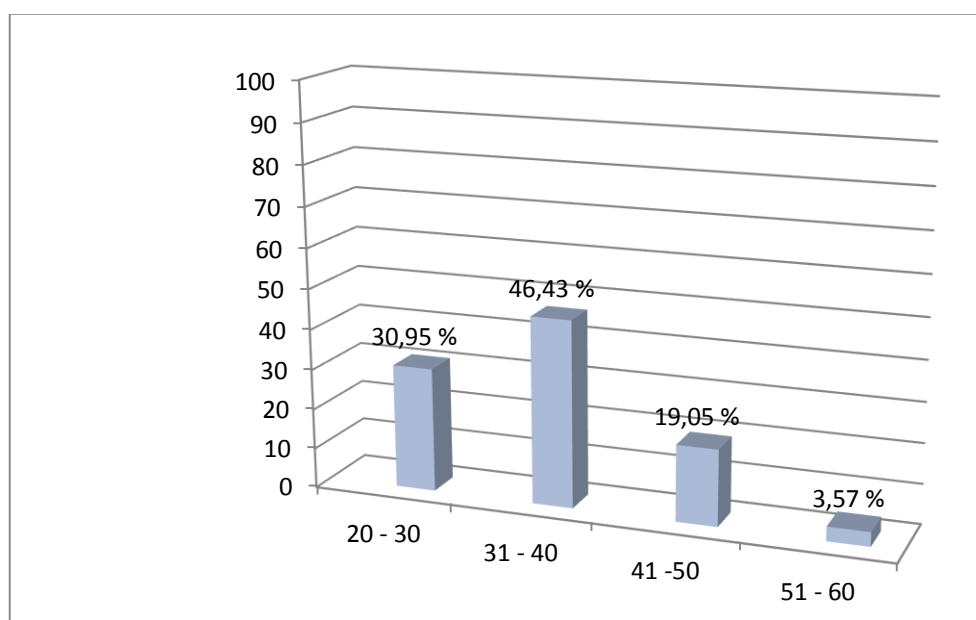
La institución tiene el mayor número de personas del género femenino por que se evalúa al personal administrativo de la Secretaría del Agua que generalmente se realiza trabajos destinados al género femenino.

**Tabla N° 2 Edad**

EDAD	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
20 – 30	26	30,95
31 – 40	39	46,43
41 -50	16	19,05
51 – 60	3	3,57
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### **Interpretación:**

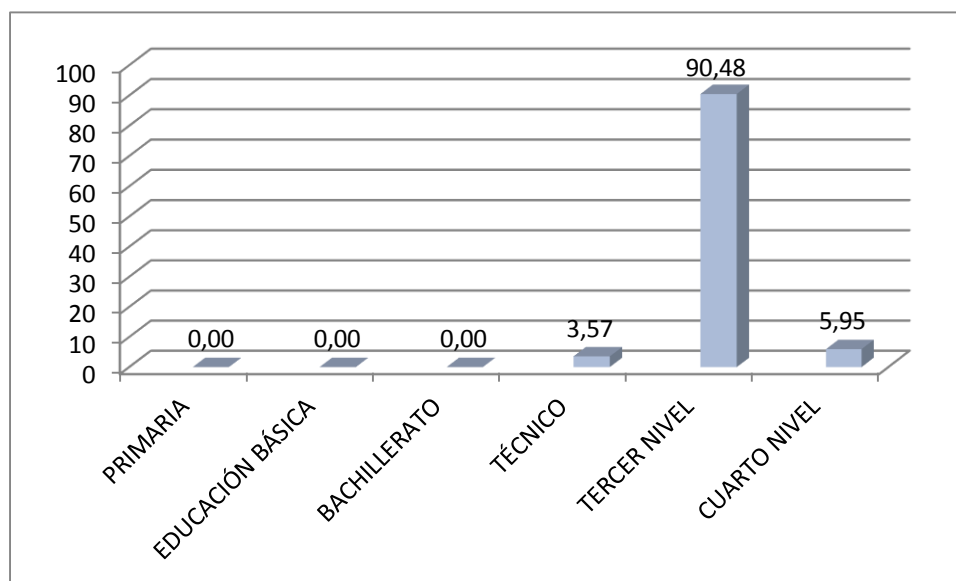
La institución tiene el mayor número de personas cuyas edades se encuentran en el rango comprendido entre los 31 a 40 años, lo que nos permite identificar que la mayor parte del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua son personas adultas jóvenes.

**Tabla N° 3 Nivel de educación**

NIVEL DE EDUCACIÓN	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
PRIMARIA	0	0,00
EDUCACIÓN BÁSICA	0	0,00
BACHILLERATO	0	0,00
TÉCNICO	3	3,57
TERCER NIVEL	76	90,48
CUARTO NIVEL	5	5,95
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



**Interpretación:**

La institución tiene el mayor número de personas cuyo nivel de educación corresponde al tercer nivel, es decir que poseen título universitario, educación requerida para ocupar el cargo de personal administrativo en la Secretaría Nacional del Agua.

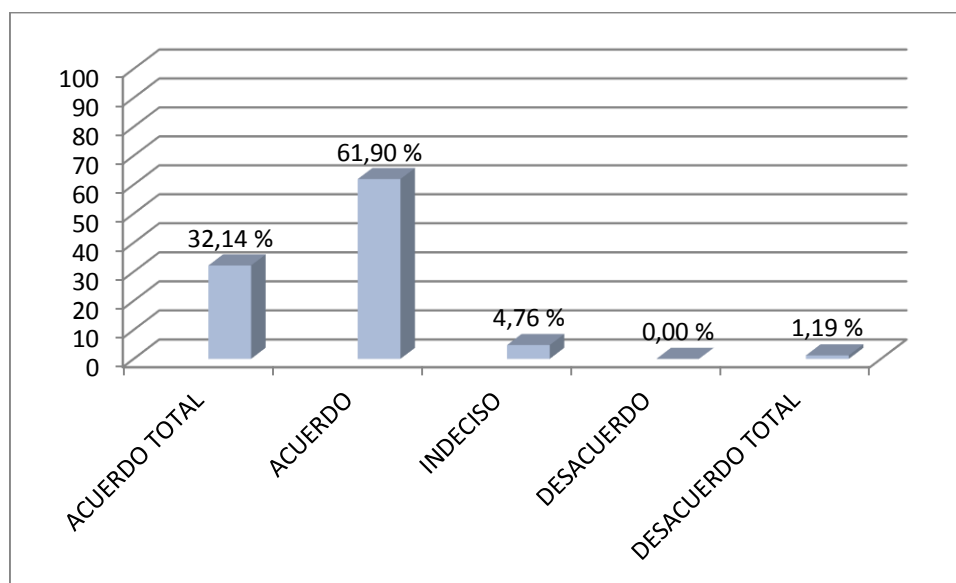
## CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO / CLIMA ORGANIZACIONAL

**Tabla N° 4 Objetivos y metas de trabajo**

OBJETIVOS Y METAS DE TRABAJO			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
13 – 15	ACUERDO TOTAL	27	32,14
10 – 12	ACUERDO	52	61,90
7 – 9	INDECISO	4	4,76
4 – 6	DESACUERDO	0	0,00
1 - 3	DESACUERDO TOTAL	1	1,19
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### Interpretación:

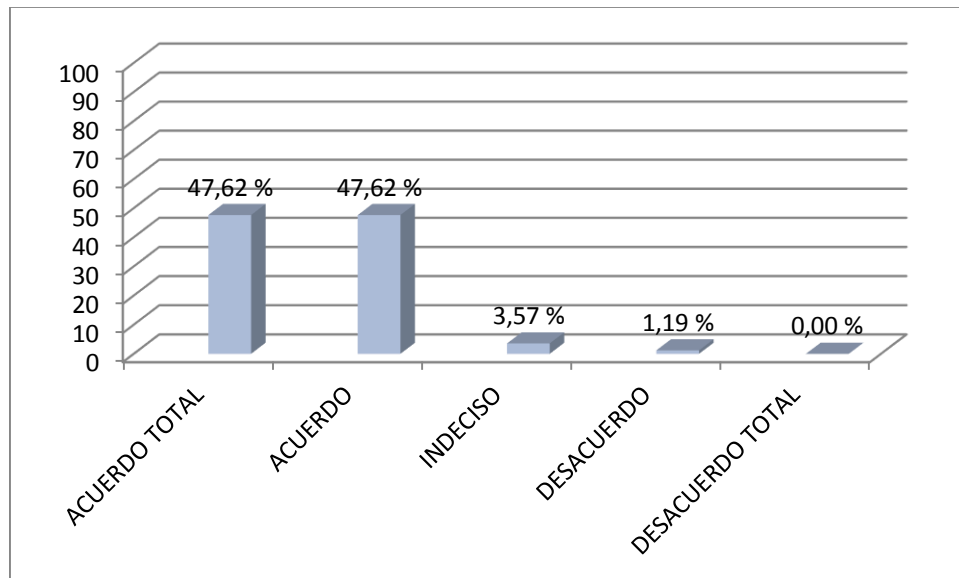
La mayoría del personal administrativo califica positivamente a los objetivos y metas de la institución, por lo cual la calificación de encuentra en la opción de acuerdo y de acuerdo total. Se recomienda que se siga fortaleciendo la identificación que tienen cada funcionario con el cargo que desempeña y con la institución en sí.

**Tabla N° 5 Estructura y organización**

ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
13 – 15	ACUERDO TOTAL	40	47,62
10 – 12	ACUERDO	40	47,62
7 – 9	INDECISO	3	3,57
4 – 6	DESACUERDO	1	1,19
1 - 3	DESACUERDO TOTAL	0	0,00
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



#### **Interpretación:**

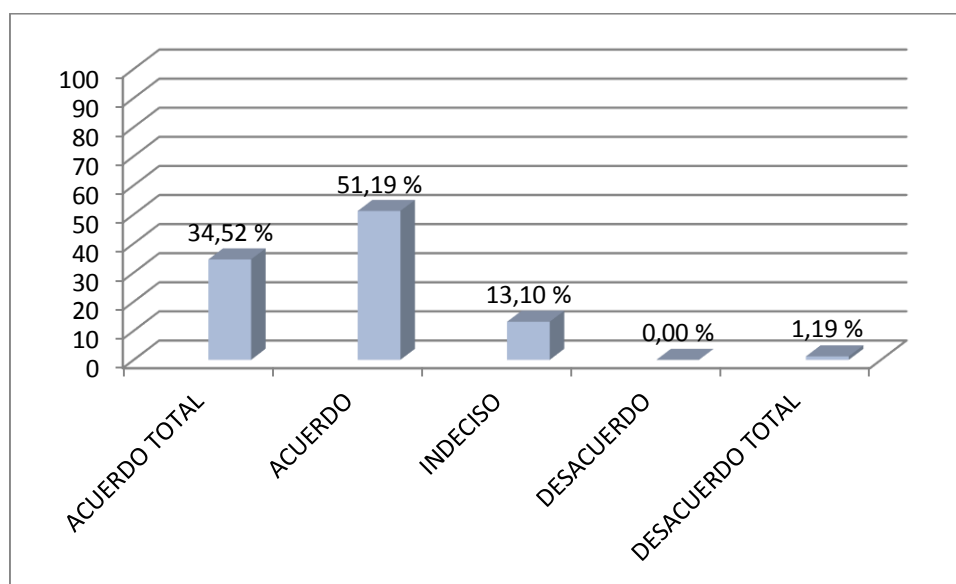
El personal administrativo en su mayoría califica positivamente la estructura y organización, por lo cual su calificación se encuentra en las opciones de acuerdo y acuerdo total. Se recomienda que se sigan fomentando estos dos aspectos fundamentales requeridos para el desarrollo humano en la institución.

**Tabla N° 6 Liderazgo**

LIDERAZGO			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
13 - 15	ACUERDO TOTAL	29	34,52
10 - 12	ACUERDO	43	51,19
7 - 9	INDECISO	11	13,10
4 - 6	DESACUERDO	0	0,00
1 - 3	DESACUERDO TOTAL	1	1,19
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### **Interpretación:**

La mayoría del personal investigado califica positivamente al liderazgo existente en la institución, por lo que se recomienda que se siga fomentando y estimulando esta actitud por parte de los superiores, es decir directores y mandos altos de cada una de las áreas investigadas y de la institución en general.

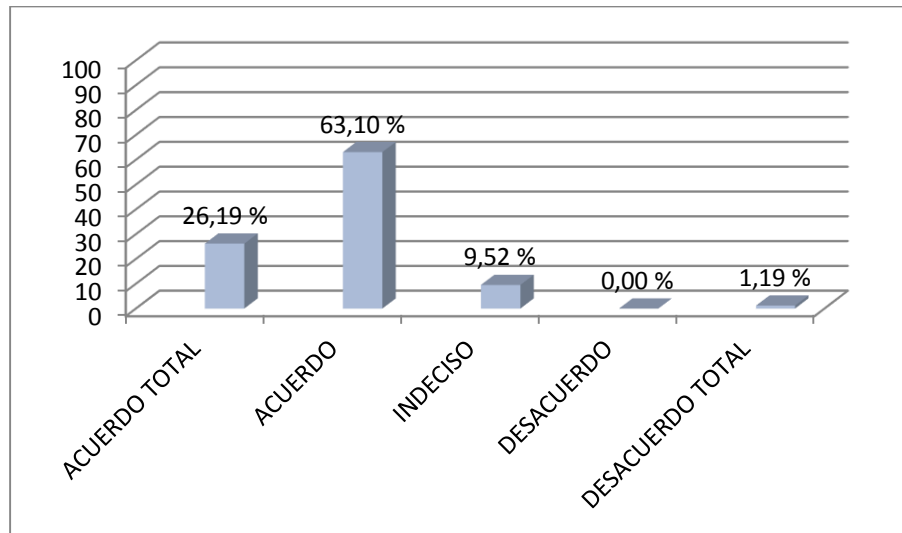


**Tabla N° 7 Relaciones interpersonales**

RELACIONES INTERPERSONALES			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
13 - 15	ACUERDO TOTAL	22	26,19
10 - 12	ACUERDO	53	63,10
7 - 9	INDECISO	8	9,52
4 - 6	DESACUERDO	0	0,00
1 - 3	DESACUERDO TOTAL	1	1,19
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



#### **Interpretación:**

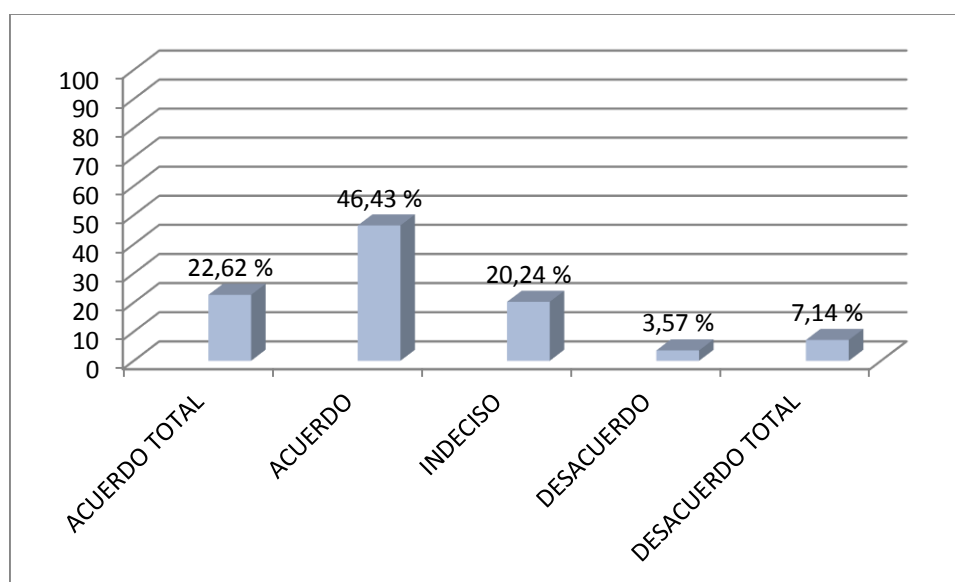
El personal administrativo en su mayoría califica positivamente a las relaciones interpersonales existentes en la institución, por lo cual la calificación está entre acuerdo y acuerdo total. Se recomienda fortalecer este aspecto fundamental, mediante actividades que les permitan a los funcionarios relacionarse más entre sí. Independientemente de la actividad que realicen como clientes internos de la misma institución.

**Tabla N° 8 Capacitación y desarrollo**

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
13 - 15	ACUERDO TOTAL	19	22,62
10 - 12	ACUERDO	39	46,43
7 - 9	INDECISO	17	20,24
4 - 6	DESACUERDO	3	3,57
1 - 3	DESACUERDO TOTAL	6	7,14
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



#### **Interpretación:**

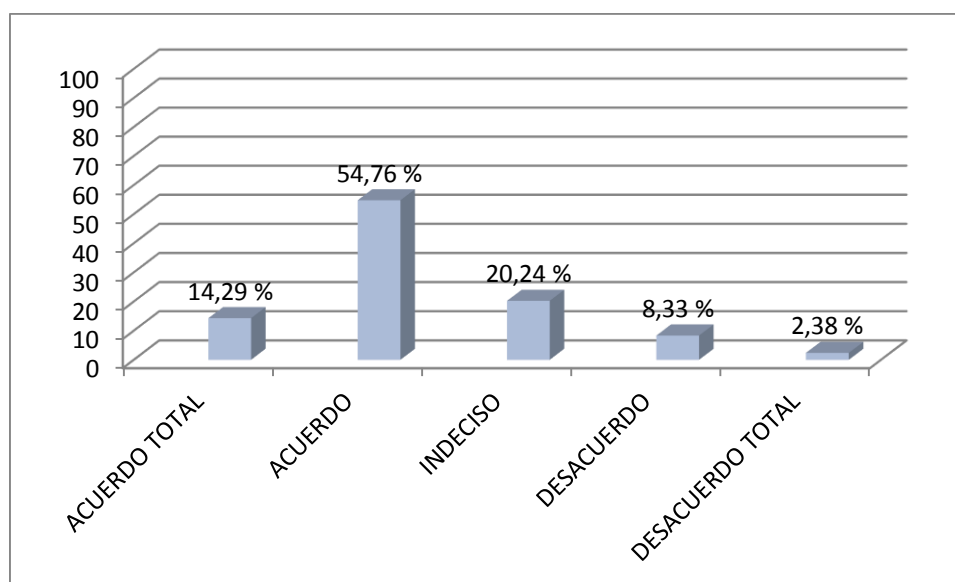
El personal administrativo en su mayoría califica positivamente a la capacitación y desarrollo existentes en la institución, por lo que la calificación se encuentra entre acuerdo y acuerdo total. Se recomienda que se fortalezcan estos dos aspectos con capacitaciones y oportunidad de desarrollo, como estudios.

**Tabla N° 9 Sistemas de estímulos y recompensas**

SISTEMAS DE ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
13 - 15	ACUERDO TOTAL	12	14,29
10 - 12	ACUERDO	46	54,76
7 - 9	INDECISO	17	20,24
4 - 6	DESACUERDO	7	8,33
1 - 3	DESACUERDO TOTAL	2	2,38
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



#### **Interpretación:**

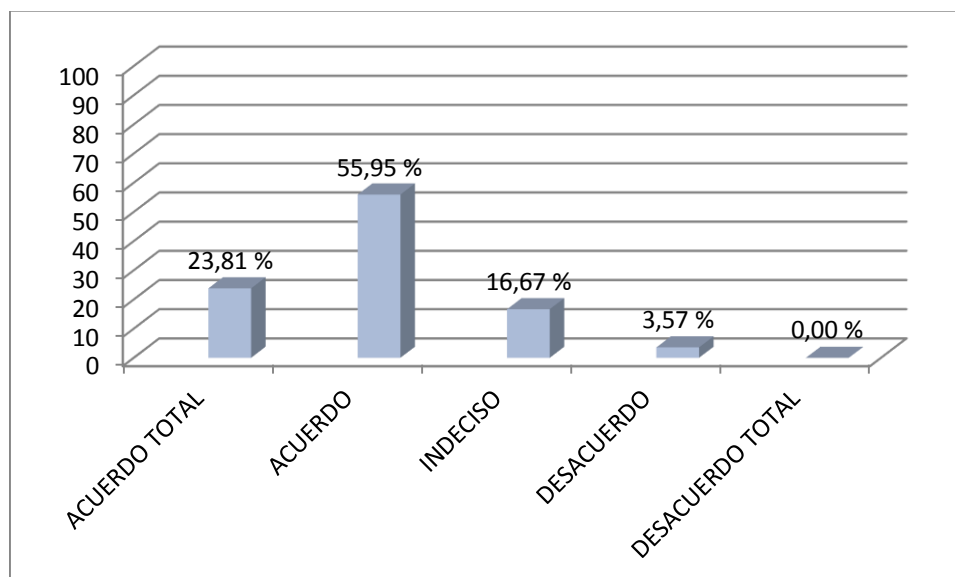
El personal administrativo en su mayoría califica positivamente a los estímulos y recompensas existentes en la institución, por lo que la calificación se encuentra de acuerdo.

**Tabla N° 10 Mecanismos de apoyo**

MECANISMOS DE APOYO			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
13 - 15	ACUERDO TOTAL	20	23,81
10 - 12	ACUERDO	47	55,95
7 - 9	INDECISO	14	16,67
4 - 6	DESACUERDO	3	3,57
1 - 3	DESACUERDO TOTAL	0	0,00
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



#### **Interpretación:**

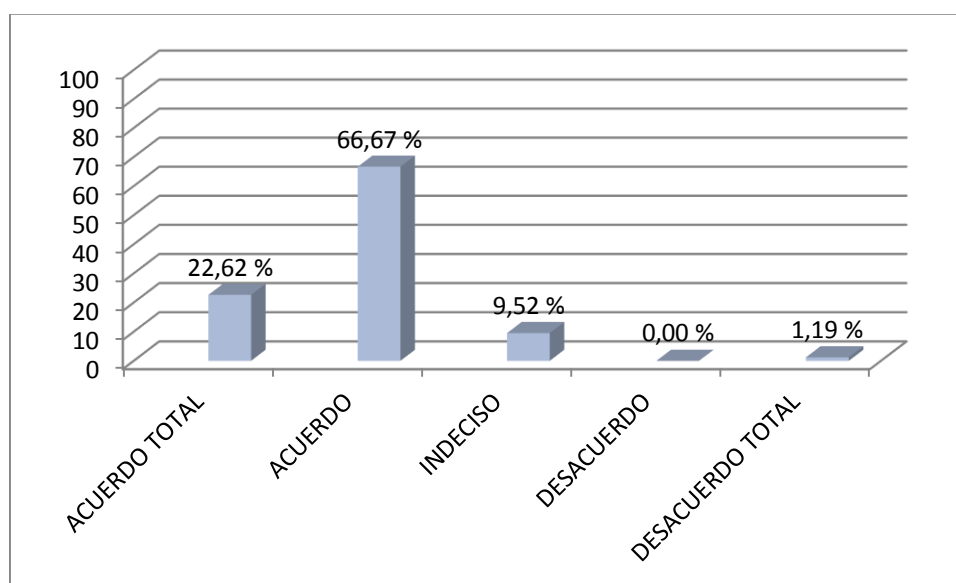
El personal administrativo en su mayoría califica positivamente a los mecanismos de apoyo existentes en la institución, por lo cual la calificación se encuentra entre acuerdo y acuerdo total. Se recomienda seguir fortaleciendo estos aspectos.

**Tabla N° 11 actitud hacia el cambio**

ACTITUD HACIA EL CAMBIO			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
13 – 15	ACUERDO TOTAL	19	22,62
10 – 12	ACUERDO	56	66,67
7 – 9	INDECISO	8	9,52
4 – 6	DESACUERDO	0	0,00
1 - 3	DESACUERDO TOTAL	1	1,19
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



**Interpretación:**

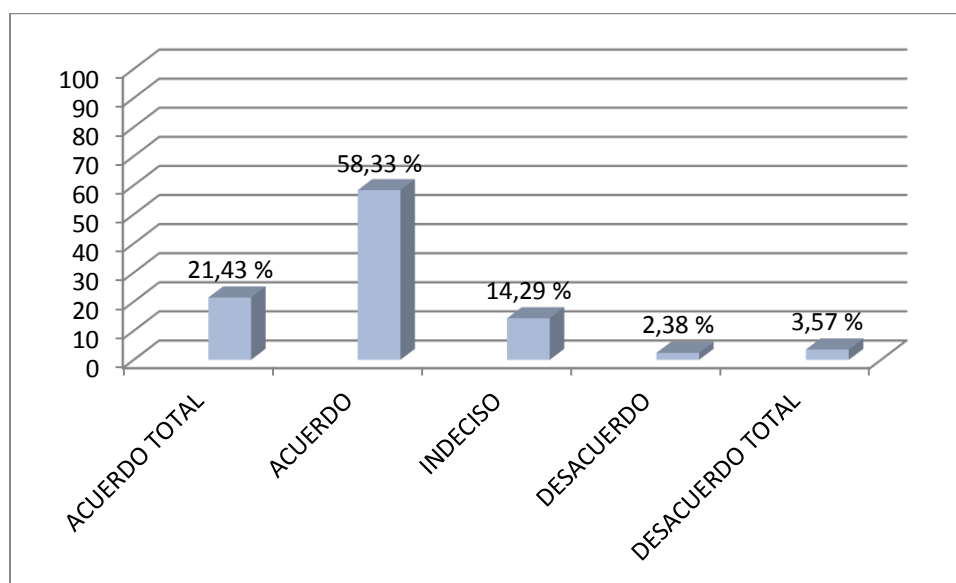
El personal administrativo en su mayoría califica positivamente a la actitud hacia el cambio existente en la institución, por la que la calificación se encuentra se encuentra de acuerdo.

**Tabla N° 12 Trabajo en equipo y colaboración**

TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
13 - 15	ACUERDO TOTAL	18	21,43
10 - 12	ACUERDO	49	58,33
7 - 9	INDECISO	12	14,29
4 - 6	DESACUERDO	2	2,38
1 - 3	DESACUERDO TOTAL	3	3,57
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



**Interpretación:**

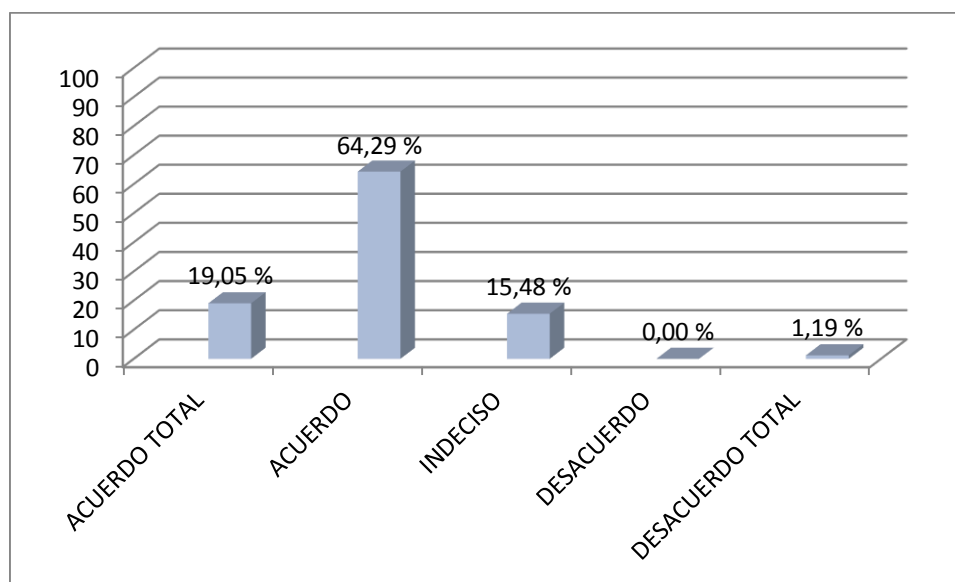
El personal administrativo en su mayoría se encuentra de acuerdo en cuanto al trabajo en equipo y colaboración existentes en la institución.

**Tabla N° 13 Calidad en el servicio**

CALIDAD EN EL SERVICIO			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
13 - 15	ACUERDO TOTAL	16	19,05
10 - 12	ACUERDO	54	64,29
7 - 9	INDECISO	13	15,48
4 - 6	DESACUERDO	0	0,00
1 - 3	DESACUERDO TOTAL	1	1,19
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



#### **Interpretación:**

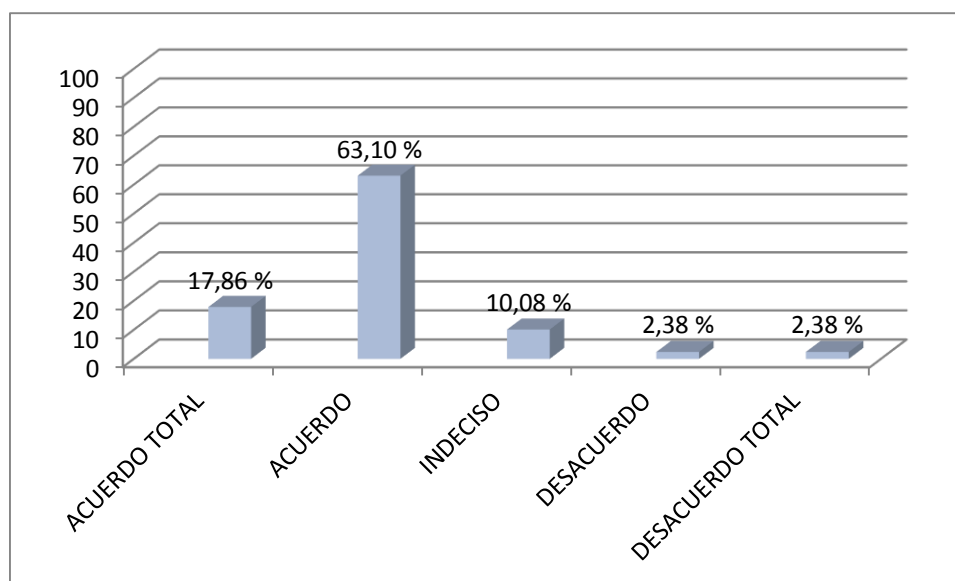
El personal administrativo en su mayoría se encuentra de acuerdo en cuanto a la calidad en el servicio que presta la institución.

**Tabla N° 14 Comunicación**

COMUNICACIÓN			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
13 - 15	ACUERDO TOTAL	15	17,86
10 - 12	ACUERDO	53	63,10
7 - 9	INDECISO	12	10,08
4 - 6	DESACUERDO	2	2,38
1 - 3	DESACUERDO TOTAL	2	2,38
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



**Interpretación:**

El personal administrativo en su mayoría se encuentra de acuerdo en cuanto a la comunicación existente en la institución.

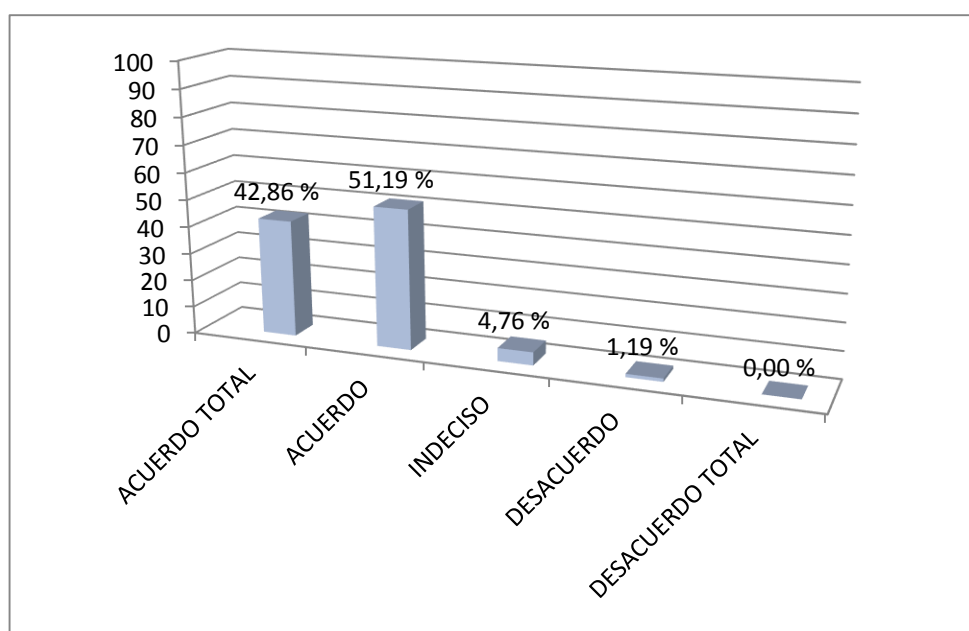


**Tabla N° 15 Diagnóstico general de clima organizacional**

ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
133 - 165	ACUERDO TOTAL	36	42,86
100 - 132	ACUERDO	43	51,19
67 - 99	INDECISO	4	4,76
34 - 66	DESACUERDO	1	1,19
1 - 33	DESACUERDO TOTAL	0	0,00
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### **Interpretación:**

El personal administrativo en su mayoría se encuentra de acuerdo en cuanto al clima organizacional de la institución, según la percepción a nivel general de todas las personas a quienes se les aplicó el presente cuestionario de diagnóstico.

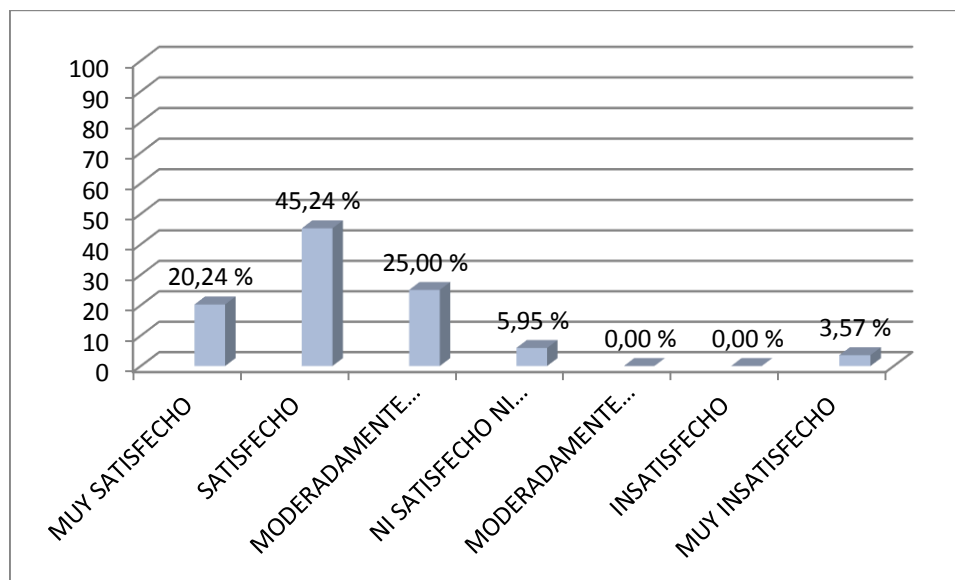
## CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

**Tabla N° 16 Condiciones físicas del trabajo**

1. CONDICIONES FÍSICAS DEL TRABAJO		
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
MUY SATISFECHO	17	20,24
SATISFECHO	38	45,24
MODERADAMENTE SATISFECHO	21	25,00
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	5	5,95
MODERADAMENTE INSATISFECHO	0	0,00
INSATISFECHO	0	0,00
MUY INSATISFECHO	3	3,57
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### Interpretación:

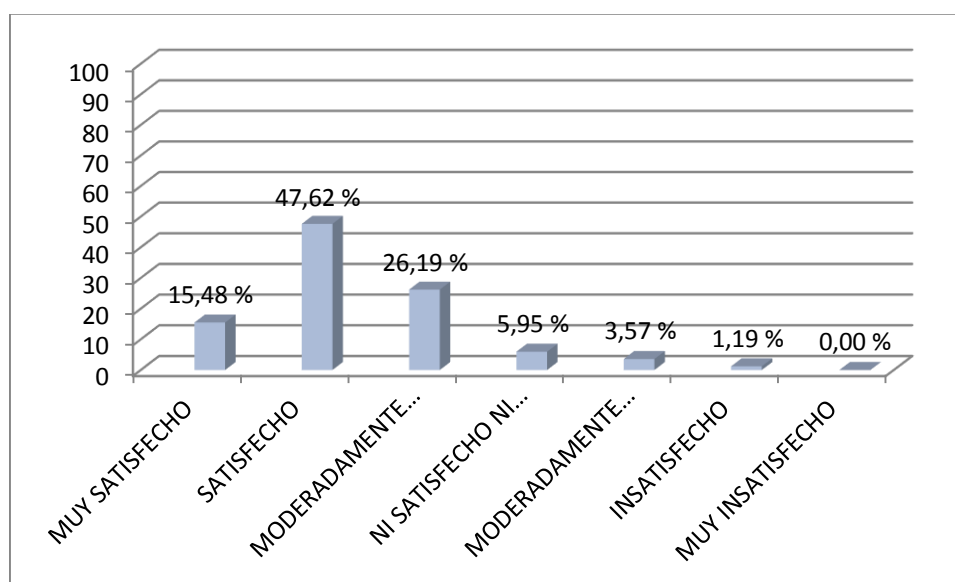
El personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a las condiciones físicas del trabajo en la Secretaría Nacional del Agua.

**Tabla N° 17 Libertad para elegir tu propio método de trabajo**

<b>2. LIBERTAD PARA ELEGIR TU PROPIO MÉTODO DE TRABAJO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUY SATISFECHO	13	15,48
SATISFECHO	40	47,62
MODERADAMENTE SATISFECHO	22	26,19
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	5	5,95
MODERADAMENTE INSATISFECHO	3	3,57
INSATISFECHO	1	1,19
MUY INSATISFECHO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



**Interpretación:**

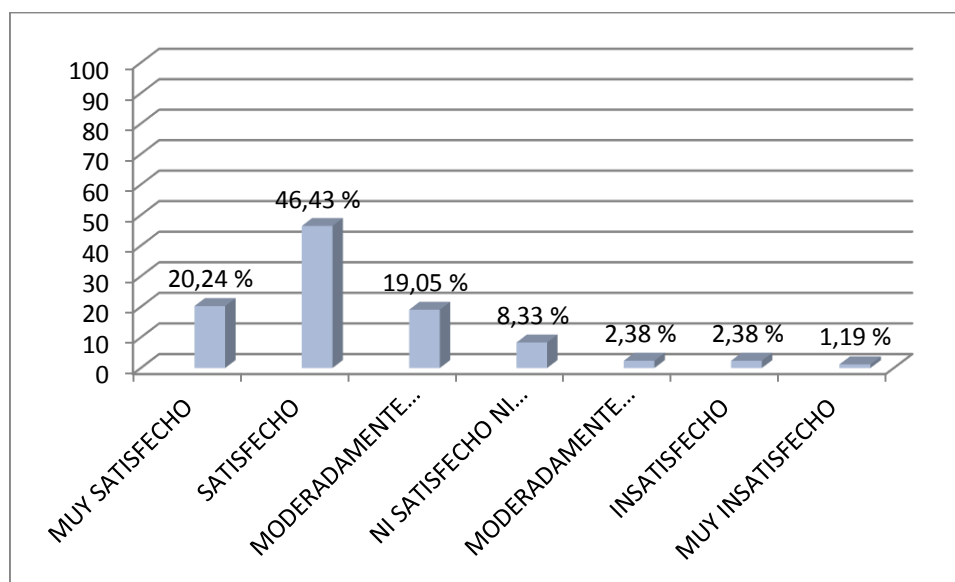
El personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto la libertad para elegir su propio método de trabajo en la Secretaría Nacional del Agua.

**Tabla N° 18 Tus compañeros de trabajo**

<b>3. TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUY SATISFECHO	17	20,24
SATISFECHO	39	46,43
MODERADAMENTE SATISFECHO	16	19,05
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	7	8,33
MODERADAMENTE INSATISFECHO	2	2,38
INSATISFECHO	2	2,38
MUY INSATISFECHO	1	1,19
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### **Interpretación:**

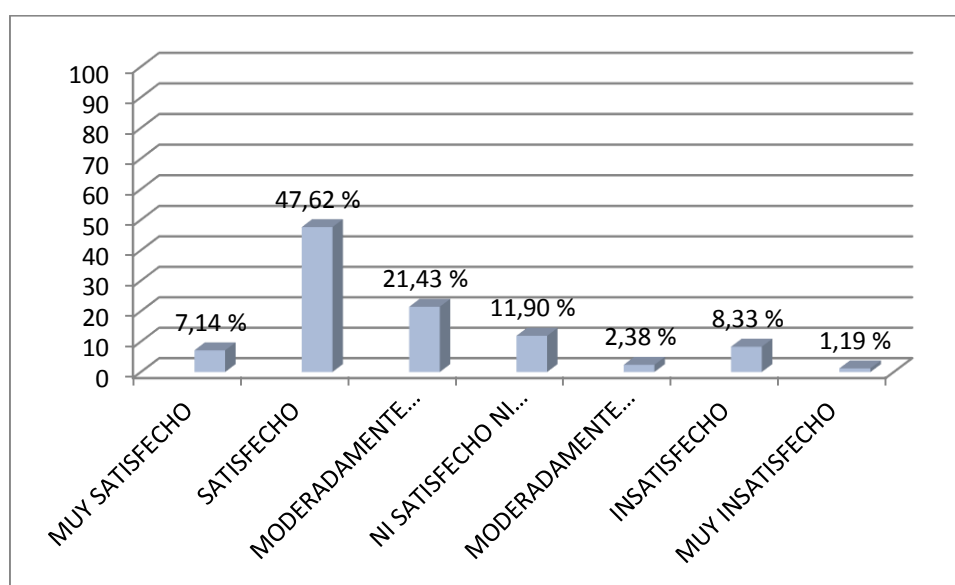
El personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a sus compañeros de trabajo en la Secretaría del Agua.

**Tabla N° 19 Reconocimiento que tienes por el trabajo bien hecho**

<b>4. RECONOCIMIENTO QUE TIENES POR EL TRABAJO BIEN HECHO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUY SATISFECHO	6	7,14
SATISFECHO	40	47,62
MODERADAMENTE SATISFECHO	18	21,43
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	10	11,90
MODERADAMENTE INSATISFECHO	2	2,38
INSATISFECHO	7	8,33
MUY INSATISFECHO	1	1,19
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



**Interpretación:**

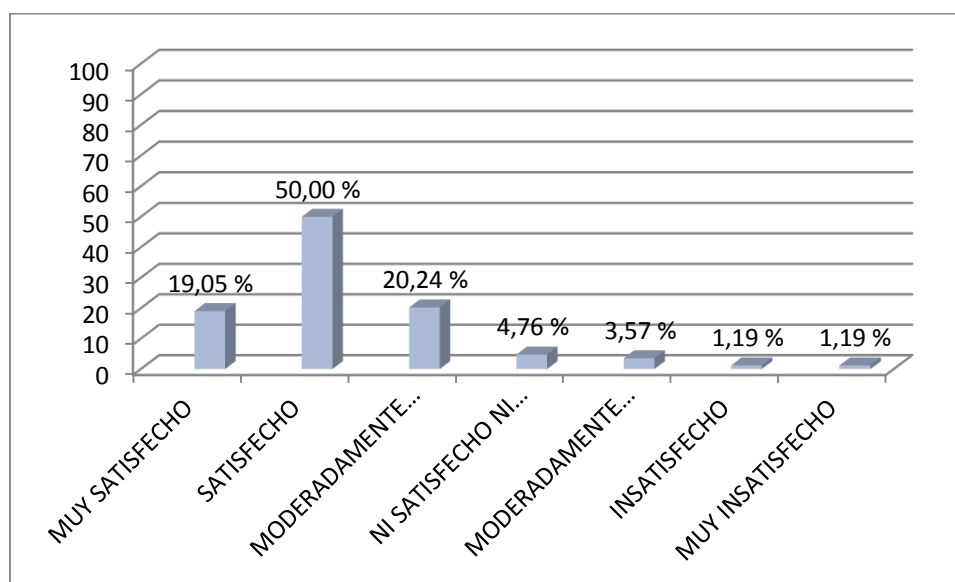
El personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto al reconocimiento que tienen por el trabajo bien hecho en la Secretaría del Agua.

**Tabla N° 20 Tu superior inmediato**

<b>5. TU SUPERIOR INMEDIATO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUY SATISFECHO	16	19,05
SATISFECHO	42	50,00
MODERADAMENTE SATISFECHO	17	20,24
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	4	4,76
MODERADAMENTE INSATISFECHO	3	3,57
INSATISFECHO	1	1,19
MUY INSATISFECHO	1	1,19
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### **Interpretación:**

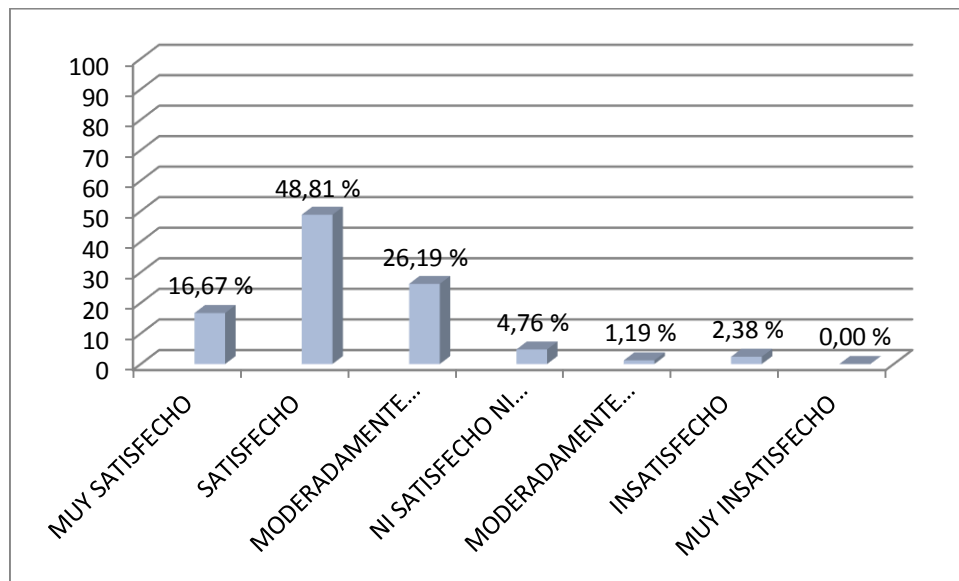
El personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a su superior inmediato en la Secretaría del Agua.

**Tabla N° 21 Responsabilidad que se ha asignado**

<b>6. RESPONSABILIDAD QUE SE HA ASIGNADO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUY SATISFECHO	14	16,67
SATISFECHO	41	48,81
MODERADAMENTE SATISFECHO	22	26,19
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	4	4,76
MODERADAMENTE INSATISFECHO	1	1,19
INSATISFECHO	2	2,38
MUY INSATISFECHO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



**Interpretación:**

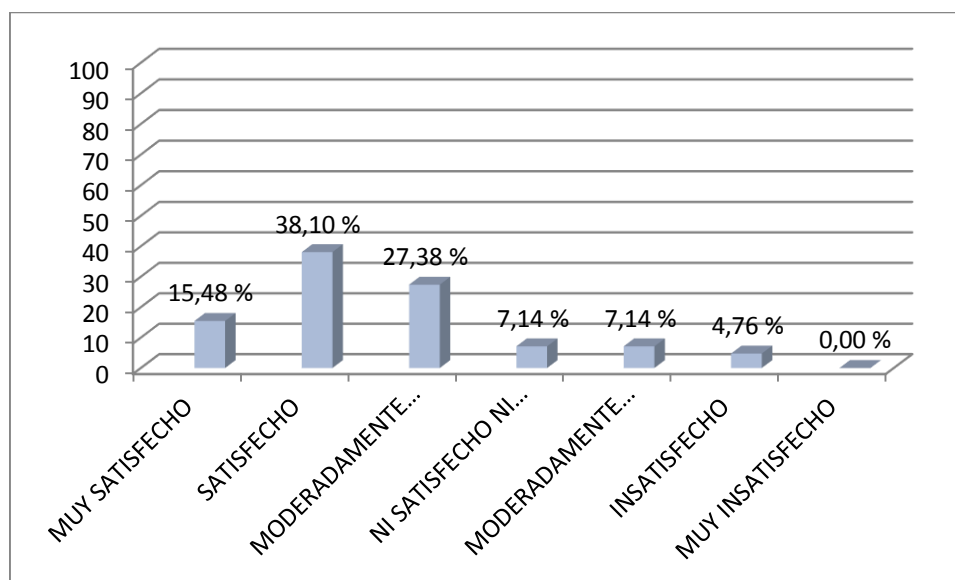
El personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a la responsabilidad que se le ha asignado en la Secretaría del Agua.

**Tabla N° 22 Tu salario**

7. TU SALARIO		
ESCALA	FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
MUY SATISFECHO	13	15,48
SATISFECHO	32	38,10
MODERADAMENTE SATISFECHO	23	27,38
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	6	7,14
MODERADAMENTE INSATISFECHO	6	7,14
INSATISFECHO	4	4,76
MUY INSATISFECHO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### Interpretación:

Realizada la investigación sobre satisfacción laboral en cuanto a la responsabilidad que se le ha asignado se encontró que el personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto al salario que percibe en la Secretaría del Agua.

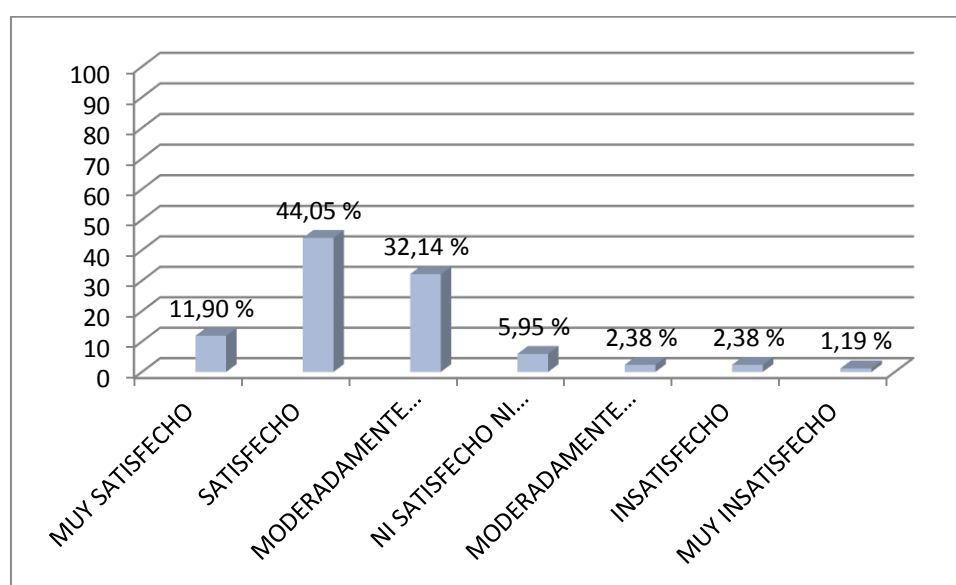


**Tabla N° 23 La posibilidad de utilizar tus capacidades**

<b>8. LA POSIBILIDAD DE UTILIZAR TUS CAPACIDADES</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUY SATISFECHO	10	11,90
SATISFECHO	37	44,05
MODERADAMENTE SATISFECHO	27	32,14
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	5	5,95
MODERADAMENTE INSATISFECHO	2	2,38
INSATISFECHO	2	2,38
MUY INSATISFECHO	1	1,19
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### **Interpretación:**

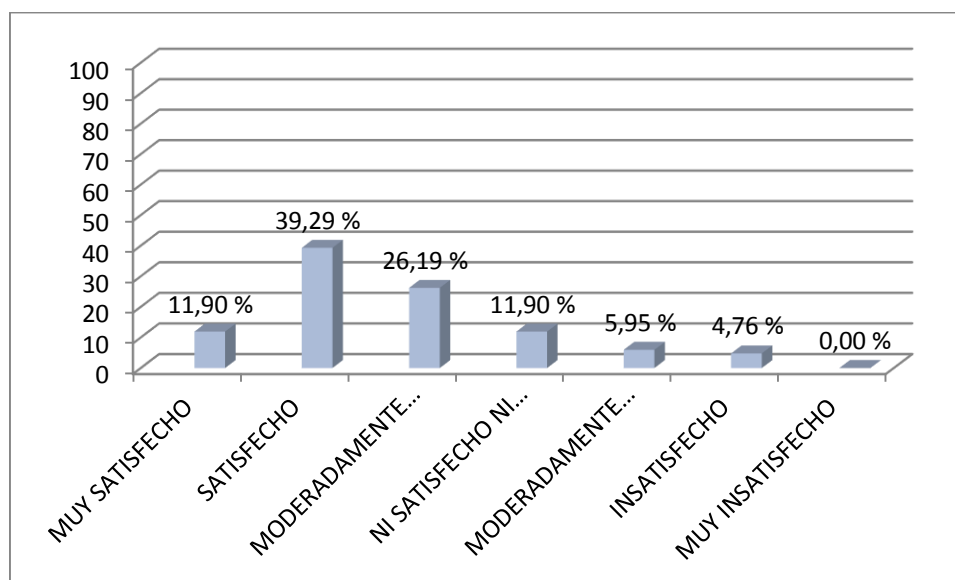
Realizada la investigación sobre satisfacción demuestra que personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a la posibilidad de utilizar sus capacidades en la Secretaría del Agua.

**Tabla N° 24 Relaciones entre dirección y trabajadores de la empresa**

<b>9. RELACIONES ENTRE DIRECCIÓN Y TRABAJADORES DE LA EMPRESA</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA %</b>
MUY SATISFECHO	10	11,90
SATISFECHO	33	39,29
MODERADAMENTE SATISFECHO	22	26,19
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	10	11,90
MODERADAMENTE INSATISFECHO	5	5,95
INSATISFECHO	4	4,76
MUY INSATISFECHO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### **Interpretación:**

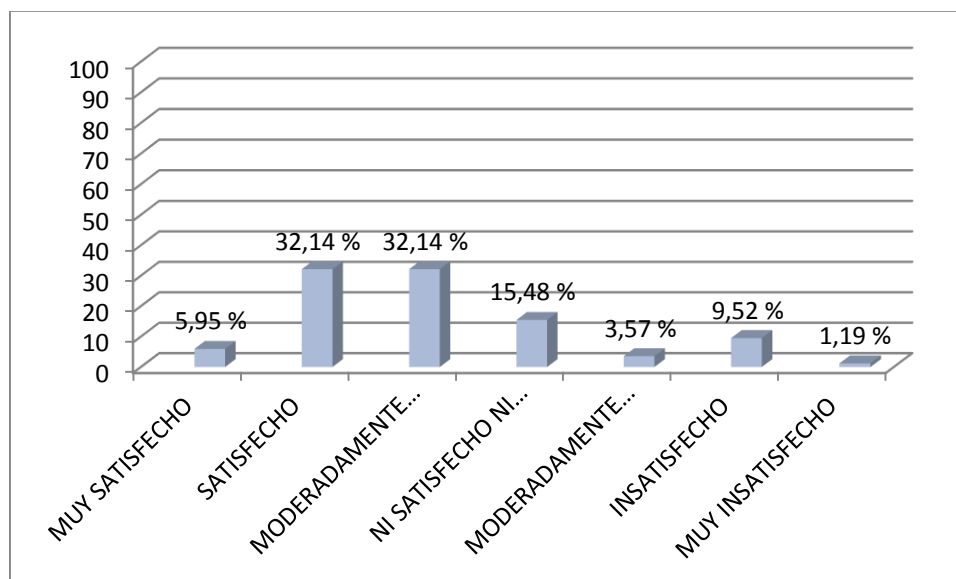
Realizada la investigación sobre satisfacción laboral, el personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a las relaciones entre dirección y trabajadores en la Secretaría del Agua.

**Tabla N° 25 Posibilidades de promocionar**

<b>10. POSIBILIDADES DE PROMOCIONAR</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA %</b>
MUY SATISFECHO	5	5,95
SATISFECHO	27	32,14
MODERADAMENTE SATISFECHO	27	32,14
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	13	15,48
MODERADAMENTE INSATISFECHO	3	3,57
INSATISFECHO	8	9,52
MUY INSATISFECHO	1	1,19
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### **Interpretación:**

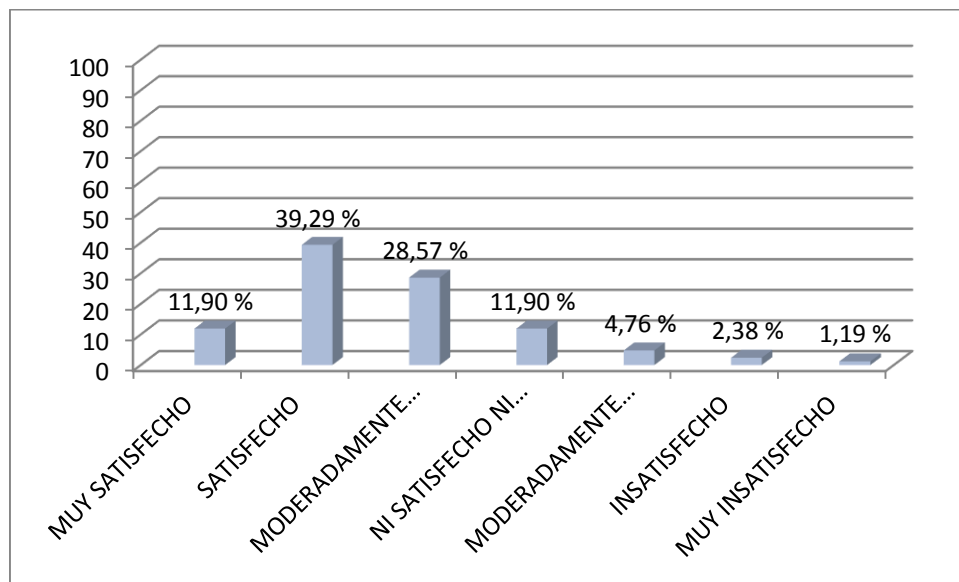
Realizada la investigación sobre satisfacción laboral, el personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a la posibilidad de promocionar que tiene en la Secretaría del Agua.

**Tabla N° 26 Modo en el que tu empresa está gestionada**

<b>11. MODO EN EL QUE TU EMPRESA ESTÁ GESTIONADA</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUY SATISFECHO	10	11,90
SATISFECHO	33	39,29
MODERADAMENTE SATISFECHO	24	28,57
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	10	11,90
MODERADAMENTE INSATISFECHO	4	4,76
INSATISFECHO	2	2,38
MUY INSATISFECHO	1	1,19
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### **Interpretación:**

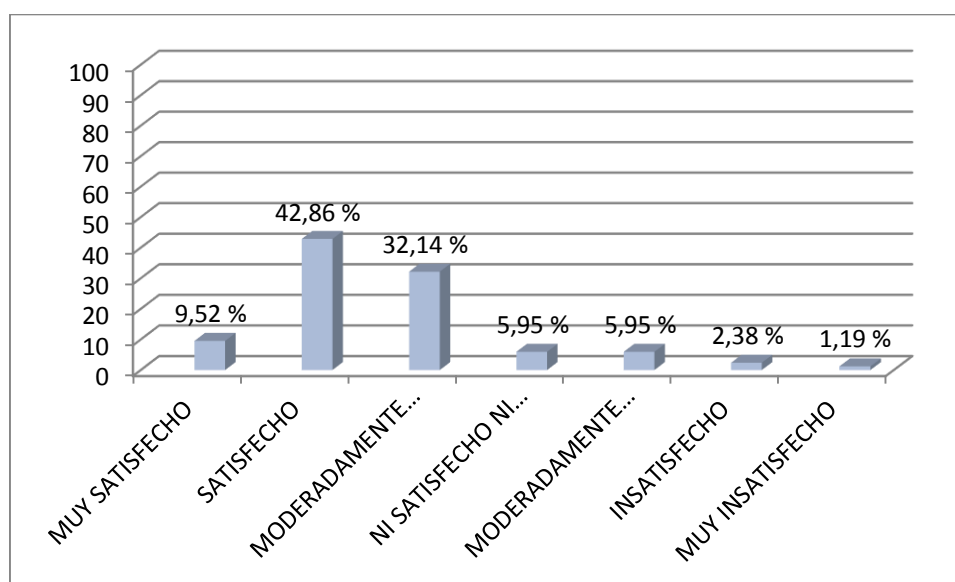
Realizada la investigación sobre satisfacción laboral en cuanto a la responsabilidad que se le ha asignado se encontró que el personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto al modo en que está gestionada la institución.

**Tabla N° 27 La atención que se presta a las sugerencias que tú haces**

<b>12. LA ATENCIÓN QUE SE PRESTA A LAS SUGERENCIAS QUE TÚ HACES</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUY SATISFECHO	8	9,52
SATISFECHO	36	42,86
MODERADAMENTE SATISFECHO	27	32,14
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	5	5,95
MODERADAMENTE INSATISFECHO	5	5,95
INSATISFECHO	2	2,38
MUY INSATISFECHO	1	1,19
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### **Interpretación:**

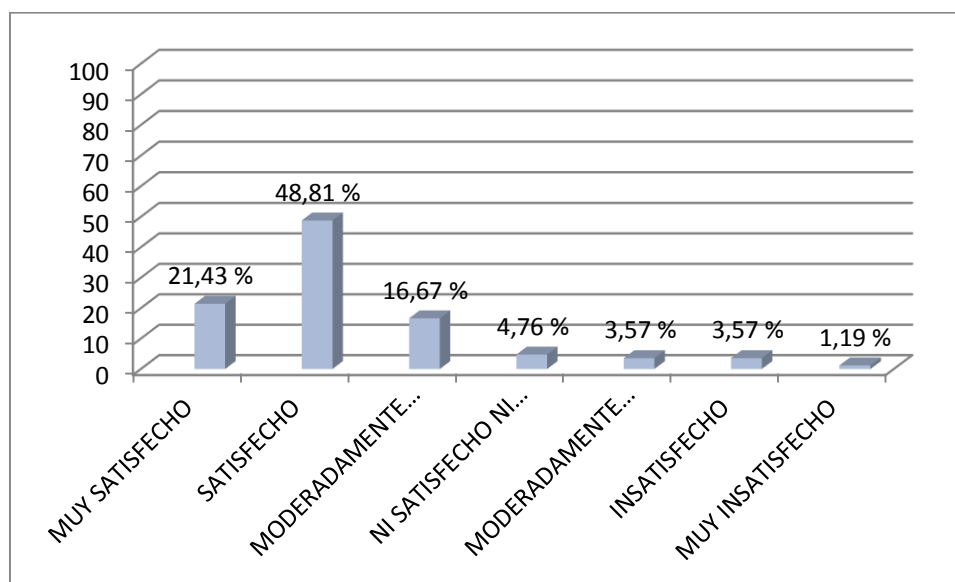
Realizada la investigación sobre satisfacción laboral en cuanto a la responsabilidad que se le ha asignado se encontró que el personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a la atención que se le presta a las sugerencias que hace en la institución.

**Tabla N° 28 Horario de trabajo**

<b>13. HORARIO DE TRABAJO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUY SATISFECHO	18	21,43
SATISFECHO	41	48,81
MODERADAMENTE SATISFECHO	14	16,67
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	4	4,76
MODERADAMENTE INSATISFECHO	3	3,57
INSATISFECHO	3	3,57
MUY INSATISFECHO	1	1,19
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



**Interpretación:**

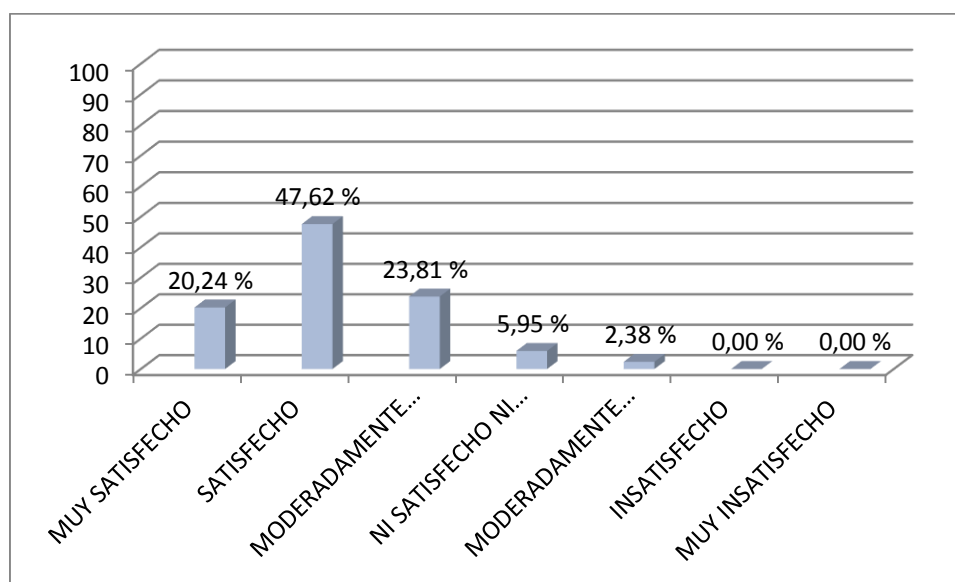
Realizada la investigación sobre satisfacción laboral se encontró que el personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto al horario de trabajo durante el cual realiza sus actividades laborales en la institución.

**Tabla N° 29 Variedad de tareas que realizas**

<b>14. VARIEDAD DE TAREAS QUE REALIZAS</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUY SATISFECHO	17	20,24
SATISFECHO	40	47,62
MODERADAMENTE SATISFECHO	20	23,81
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	5	5,95
MODERADAMENTE INSATISFECHO	2	2,38
INSATISFECHO	0	0,00
MUY INSATISFECHO	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



**Interpretación:**

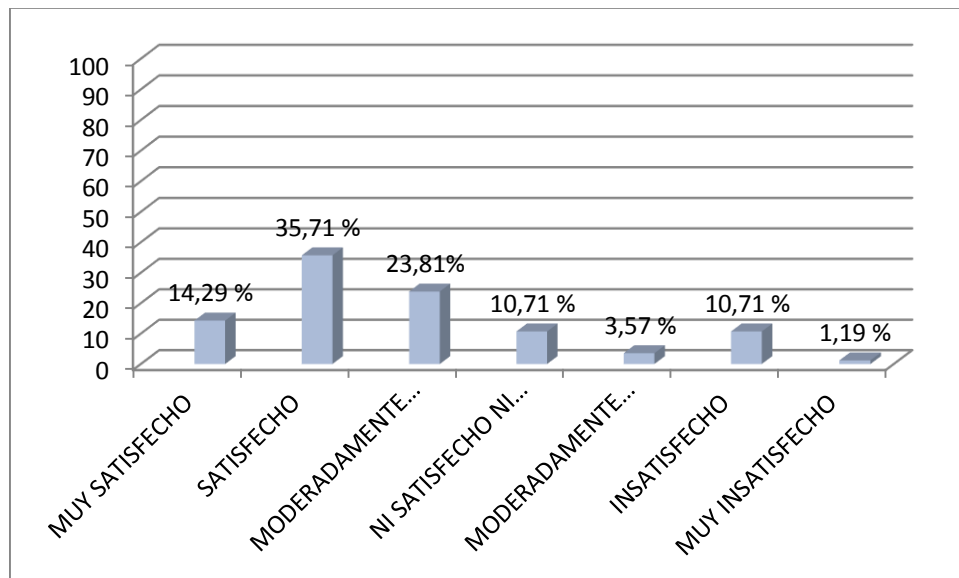
Realizada la investigación sobre satisfacción laboral se encontró que el personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a la variedad de tareas que desempeña en la institución.

**Tabla N° 30 Estabilidad en el empleo**

<b>15. ESTABILIDAD EN EL EMPLEO</b>		
<b>ESCALA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>FRECUENCIA PORCENTUAL</b>
MUY SATISFECHO	12	14,29
SATISFECHO	30	35,71
MODERADAMENTE SATISFECHO	20	23,81
NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	9	10,71
MODERADAMENTE INSATISFECHO	3	3,57
INSATISFECHO	9	10,71
MUY INSATISFECHO	1	1,19
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



**Interpretación:**

Realizada la investigación sobre satisfacción laboral se encontró que el personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a su estabilidad en el empleo en la institución.

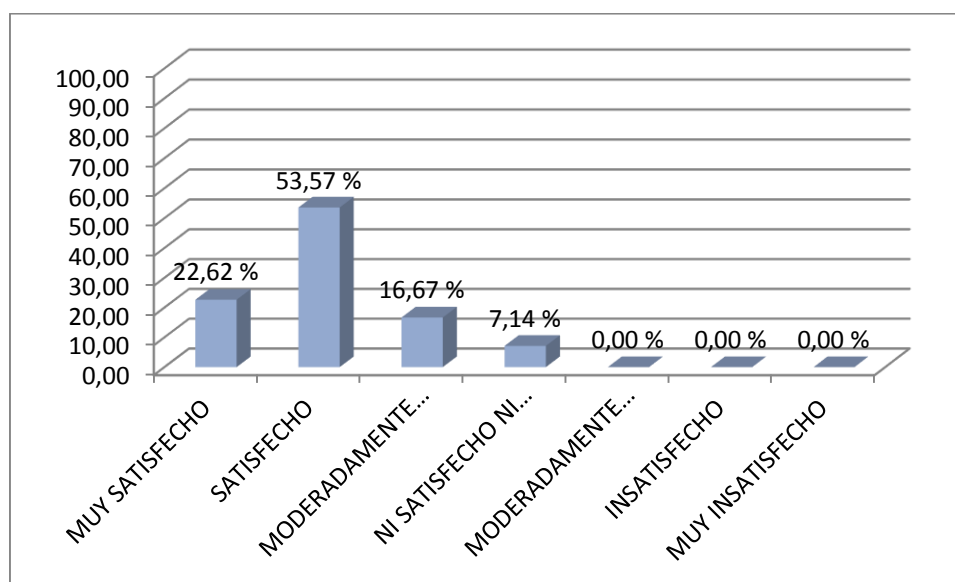


**Tabla N° 31 Satisfacción extrínseca**

SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
49 - 56	MUY SATISFECHO	19	22,62
41 - 48	SATISFECHO	45	53,57
33 - 40	MODERADAMENTE SATISFECHO	14	16,67
25 - 32	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	6	7,14
17 - 24	MODERADAMENTE INSATISFECHO	0	0,00
9 - 16	INSATISFECHO	0	0,00
1 - 8	MUY INSATISFECHO	0	0,00
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### Interpretación:

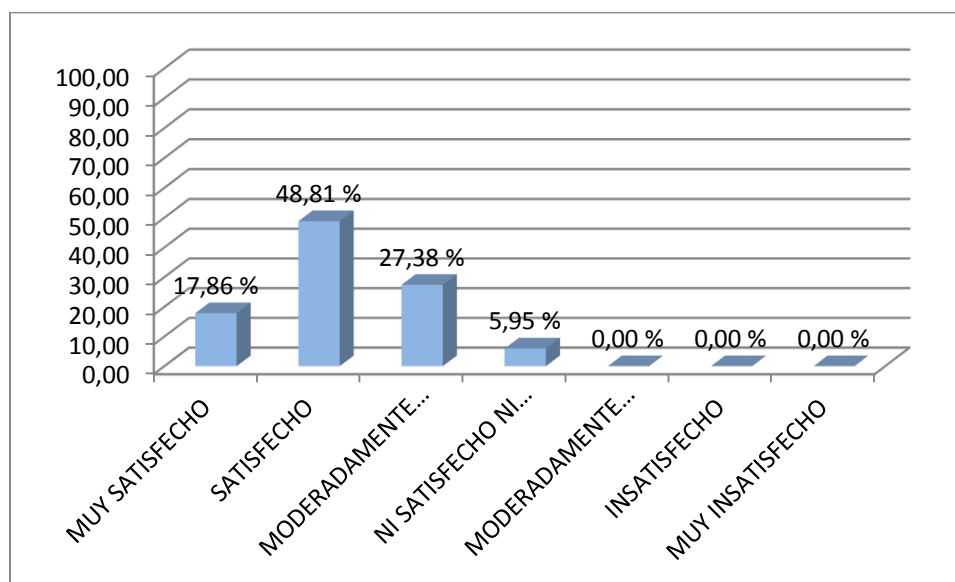
Realizada la investigación sobre satisfacción laboral se encontró que en general el personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a la satisfacción extrínseca en la institución.

**Tabla N° 32 Satisfacción intrínseca**

SATISFACCIÓN INTRÍNSECA			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
43 – 49	MUY SATISFECHO	15	17,86
36 – 42	SATISFECHO	41	48,81
29 – 35	MODERADAMENTE SATISFECHO	23	27,38
22 – 28	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	5	5,95
15 – 21	MODERADAMENTE INSATISFECHO	0	0,00
8 – 14	INSATISFECHO	0	0,00
1 – 7	MUY INSATISFECHO	0	0,00
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### Interpretación:

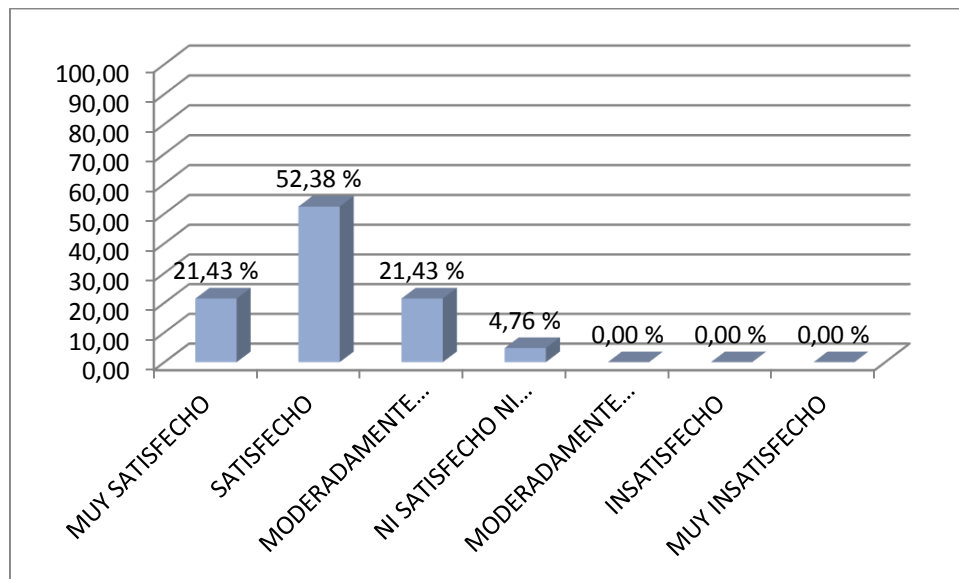
Realizada la investigación sobre satisfacción laboral se encontró que el personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en cuanto a la satisfacción intrínseca.

**Tabla N° 33 Cuadro general de satisfacción laboral**

CUADRO GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL			
ESCALA DE CALIFICACIÓN		FRECUENCIA	FRECUENCIA PORCENTUAL
91 -105	MUY SATISFECHO	18	21,43
76 - 90	SATISFECHO	44	52,38
61 - 75	MODERADAMENTE SATISFECHO	18	21,43
46 - 60	NI SATISFECHO NI INSATISFECHO	4	4,76
31 - 45	MODERADAMENTE INSATISFECHO	0	0,00
16 - 30	INSATISFECHO	0	0,00
1 – 15	MUY INSATISFECHO	0	0,00
TOTAL		84	100

**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Alexandra Carrera



### **Interpretación:**

Realizada la investigación sobre satisfacción laboral se encontró que en general el personal administrativo en su mayoría se encuentra satisfecho en la institución.

## **Análisis y discusión de resultados**

Para la verificación de si existe o no correlación entre las variables presentadas, se procede a la elaboración del cuadro de doble entrada de los resultados obtenidos en la investigación y a la aplicación de la fórmula estadística chi cuadrado con el objetivo de que los datos y la comprobación de la relación entre la percepción del ambiente laboral y la actitud del personal hacia el trabajo tenga más solidez, a continuación se detalla dicha correlación.

### **Planteamiento de la hipótesis**

**Hi:** “El clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Secretaría Nacional del Agua “SENAGUA” – Quito.”

**Ho:** “El clima organizacional NO influye directamente en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Secretaría Nacional del Agua “SENAGUA” – Quito.”

### **Nivel de significación**

$\alpha = 0.05$  o 5% de error permisible

### **Criterio**

Se acepta la hipótesis de investigación Si el chi cuadrado calculado ( $X^2_c$ ) es mayor al chi teórico ( $X^2_t = -21,03$ ) o si el chi cuadrado calculado ( $X^2_c$ ) es menor al chi teórico ( $X^2_t = 21,03$ ), caso contrario se rechaza la hipótesis de investigación y se aprueba la hipótesis nula.

Rechace la Hi: si  $\chi^2_c \leq -36.415$  o  $\chi^2_c \geq 36.415$  a dos colas

## Cálculos

**Tabla N° 34 Frecuencias observadas en la investigación**

	SATISFACCIÓN LABORAL							
	1 Muy insatisfecho	2 Insatisfecho	3 Moderadamente insatisfecho	4 Ni satisfecho ni insatisfecho	5 Moderadamente satisfecho	6 Satisfecho	7 Muy satisfecho	SUB TOTAL
<b>Clima Organizacional</b>								
1 Desacuerdo total								0
2 Acuerdo					1			1
3 Indeciso				1	1	1	1	4
4 Acuerdo				3	12	21	8	44
5 Acuerdo total					5	21	9	35
SUB TOTAL	0	0	0	4	19	43	18	84

$$GL=F-1*C-1$$

$$GL=5-1*7-1$$

$$GL=24$$

CHI CUADRADO

$$TEÓRICO=36,415$$

Para obtener los valores de la frecuencia esperada se obtiene calculando los subtotales de las filas por los subtotales de las columnas dividido para la suma total

**Tabla N° 35 Frecuencias esperadas y cálculo de chi cuadrado**

	CELDA	FO	FE	$(FO-FE)^2/FE$
<b>1 Desacuerdo total</b>	1 Muy insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>2 Acuerdo</b>	2 Muy insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>3 Indeciso</b>	3 Muy insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>4 Acuerdo</b>	4 Muy insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>5 Acuerdo total</b>	5 Muy insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>1 Desacuerdo total</b>	2 Insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>2 Acuerdo</b>	3 Insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>3 Indeciso</b>	4 Insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>4 Acuerdo</b>	5 Insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>5 Acuerdo total</b>	6 Insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>1 Desacuerdo total</b>	3 Moderadamente insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>2 Acuerdo</b>	4 Moderadamente insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>3 Indeciso</b>	5 Moderadamente insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>4 Acuerdo</b>	6 Moderadamente insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>5 Acuerdo total</b>	7 Moderadamente insatisfecho	0,00	0,00	0,00
<b>1 Desacuerdo total</b>	4 Ni satisfecho ni insatisfecho		0,00	0,00
<b>2 Acuerdo</b>	5 Ni satisfecho ni insatisfecho		0,05	0,05
<b>3 Indeciso</b>	6 Ni satisfecho ni insatisfecho	1,00	0,19	3,44
<b>4 Acuerdo</b>	7 Ni satisfecho ni insatisfecho	3,00	2,10	0,39
<b>5 Acuerdo total</b>	8 Ni satisfecho ni insatisfecho		1,67	1,67
<b>1 Desacuerdo total</b>	5 Moderadamente satisfecho		0,00	0,00
<b>2 Acuerdo</b>	6 Moderadamente satisfecho	1,00	0,23	2,65
<b>3 Indeciso</b>	7 Moderadamente satisfecho	1,00	0,90	0,01
<b>4 Acuerdo</b>	8 Moderadamente satisfecho	12,00	9,95	0,42
<b>5 Acuerdo total</b>	9 Moderadamente satisfecho	5,00	7,92	1,07

<b>1 Desacuerdo total</b>	6 Satisfecho		0,00	0,00
<b>2 Acuerdo</b>	6 Satisfecho		0,51	0,51
<b>3 Indeciso</b>	8 Satisfecho	1,00	2,05	0,54
<b>4 Acuerdo</b>	9 Satisfecho	21,00	22,52	0,10
<b>5 Acuerdo total</b>	10 Satisfecho	21,00	17,92	0,53
<b>1 Desacuerdo total</b>	7 Muy satisfecho		0,00	0,00
<b>2 Acuerdo</b>	7 Muy satisfecho		0,21	0,21
<b>3 Indeciso</b>	7 Muy satisfecho	1,00	0,86	0,02
<b>4 Acuerdo</b>	7 Muy satisfecho	8,00	9,43	0,22
<b>5 Acuerdo total</b>	7 Muy satisfecho	9,00	7,50	0,30
				12,13

Para obtener el valor de chi cuadrado usamos la siguiente fórmula:

$$X^2_c = \sum \frac{(F_o - F_e)^2}{F_e}$$

$$X^2_c = 36,415$$

Considerando los grados de libertad que son igual a:

$$GL = (Filas - 1) (Columnas - 1)$$

$$GL = (5 - 1) * (7 - 1)$$

$$GL = 4 * 6$$

$$GL = 24$$

Entonces, se utiliza la distribución  $X^2$  con 12 grados de libertad.

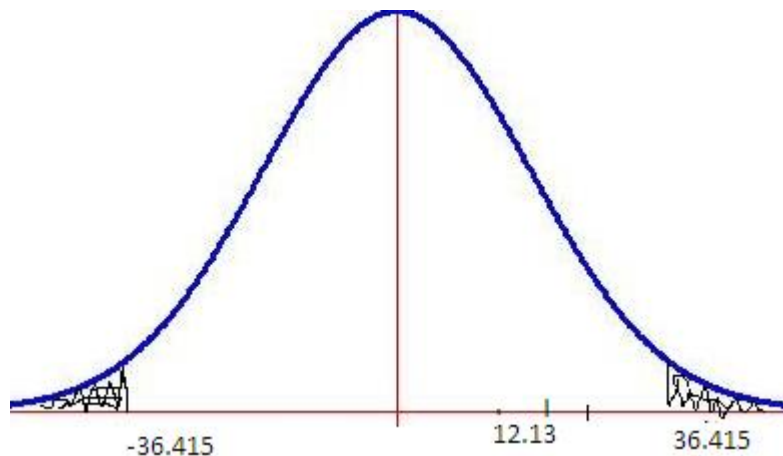
**Valor de Chi cuadrado teórico:**

$$X^2_t = 36,415 \text{ o } X^2_t = - 36,415$$

**Regiones de aceptación y rechazo**

El  $\chi^2$  calculado con 24 grados de libertad al nivel 0,05 y una cola es de **12,13**

### **Regiones de aceptación o rechazo de la hipótesis**



Como el valor es 12.13 que se encuentra en la zona de aceptación o dentro de los valores -36.415 y 36.415 queda comprobada la hipótesis que dice: “El clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Secretaría Nacional del Agua “SENAGUA” – Quito.”

Al finalizar la investigación se demuestra la influencia del clima organizacional sobre la satisfacción laboral del personal administrativo de la la Secretaría Nacional del Agua. Esto

El valor obtenido del cálculo del chi cuadrado es de  $\chi^2 = 12,13$ , el cual se encuentra en el rango de aceptación. Esto indica que la correlación de la percepción que tiene el personal de las condiciones laborales, las relaciones que tienen con sus compañeros de trabajo, los valores colectivos, la estabilidad laboral que perciben en la Institución (clima organizacional), al igual que su actitud en el trabajo con relación a los factores extrínsecos (condiciones físicas del trabajo, superior inmediato, salario, etc.) e intrínsecos (libertad para elegir el método de trabajo, responsabilidad asignada, atención prestada a las sugerencias, etc.) de la satisfacción laboral se encuentran en el área de aceptación.

**Por lo tanto se comprueba la hipótesis “El clima organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua” ya**



que la mayoría del personal investigado presenta niveles altos y medios tanto en su percepción del clima organizacional como en la satisfacción laboral. Esto nos permite observar que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral del personal, ya que los resultados arrojados durante la investigación de estos factores, muestran ser adecuados para el trabajo, no aun así significa que no se deba realizar un análisis periódico tanto de clima como de satisfacción a fin de mantener estos niveles.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Según los resultados arrojados en la investigación realizada, se concluye que tanto los objetivos y metas de trabajo, la estructura de la organización, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la capacitación y desarrollo, los sistemas de estímulos y recompensas, los mecanismos de apoyo, la actitud hacia el cambio el trabajo en equipo y colaboración, la calidad en el servicio y la comunicación constituyen factores del clima organizacional que influyen en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua.
- De acuerdo con la investigación realizada al clima organizacional en cual se desenvuelven los funcionarios pertenecientes al personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua, en su mayoría se encuentran de acuerdo con estos aspectos, en los cuales desarrollan sus actividades laborales y la prestación de servicios tanto al cliente externo como al interno.
- Se pudo comprobar que el personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua, que constituye la población investigada se encuentra satisfecho con su área de trabajo la misma que indica organización, condiciones favorables, al igual que las responsabilidades asignadas y el reconocimiento por las mismas son evidentes no sólo en la remuneración y prestaciones que tienen, sino también en la posibilidad que tienen para elegir su propio método de trabajo, siempre y cuando favorezcan la consecución de las metas institucionales, demostrando una mayor satisfacción con el contenido de sus tareas.
- La relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua, es evidente ya que los resultados predominantes arrojados por la investigación realizada muestran que en su mayoría se encuentran satisfechos en cada uno de los aspectos evaluados.
- El estudio del clima organizacional nos permite planificar acciones de mejora para incrementar o mantener el nivel de satisfacción del personal y por ende un buen servicio tanto al cliente externo como al cliente interno de la institución, convirtiendo un clima organizacional estable en una herramienta a largo plazo que permite la mejora de los procesos internos, la eficacia y la eficiencia

## **Recomendaciones**

- Es necesario que la institución mantenga e impulse los aspectos del clima organizacional que se encuentran en niveles positivos y también mejorar o controlar los aspectos calificados negativamente por los funcionarios investigados, con la finalidad de optimizar el clima laboral, lo que sin duda influirá positivamente en el desempeño y satisfacción laboral de los servidores.
- Es preciso que se continúe con la investigación del clima organizacional y satisfacción laboral de los funcionarios de la Secretaría Nacional del Agua, si es posible coordinar con el área de talento humano de cada una de las Demarcaciones Hidrográficas ubicadas en las distintas provincias del país.
- Realizar el refuerzo oportuno en los aspectos del clima organizacional y de la satisfacción laboral que se consideren fundamentales para mejorar la situación laboral de los funcionarios, de esta manera se obtendrán mejores resultados en cuanto a desempeño y cumplimiento de objetivos tanto individuales como organizacionales.
- La Dirección de Talento Humano de la institución es la encargada de monitorear tanto los aspectos que inciden en el clima organizacional y la satisfacción laboral, los ejes fundamentales que contribuyen a un desempeño eficaz y eficiente del personal que constituye la institución.

## **C. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **Tangibles**

- Aamodt, M. (2010). Psicología Industrial / Organizacional un enfoque aplicado. Cengage Learning
- Cole, D. W. et al. (2008). Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo. Buenos Aires: Nobuko
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Norma
- Cuadra, A. et al. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. Ingeniare Revista chilena de ingeniería Vol. 18
- Enrique, F. (2011). Comportamiento Organizacional enfoque para América Latina. Pearson Educacion
- Gran, F. et al. (2008). Manual de recursos humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: UOC
- Hernández Sampieri, R. (2012). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill
- Salazar, J. et al.(2008). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista ACIMED v.20 n.4 oct. 2009

## Virtuales

- Clima Organizacional. Disponible en URL:  
<http://www.slideshare.net/AnaBelindaMarquezMar/clima-organizacional-25090559>
- Cuestionario de Diagnóstico / Clima Organizacional. Disponible en URL:  
<http://www.slideshare.net/gcabrerad/cuestionario-de-clima-organizacional-v-11>
- Chaing, M., Martín, M., Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Disponible en URL:  
[http://books.google.com.ec/books?id=v\\_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clim%20a+organizacional&hl=en&sa=X&ei=P5GUUNaHKO2E8ATkkIGADg&ved=0CCYQ6%20AEwAA#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=v_sFY1XRFaIC&printsec=frontcover&dq=clim%20a+organizacional&hl=en&sa=X&ei=P5GUUNaHKO2E8ATkkIGADg&ved=0CCYQ6%20AEwAA#v=onepage&q&f=false)
- Feris, A., Castro, M. (2006). La importancia de la satisfacción laboral y el clima organizacional para un buen desempeño en la organización. Disponible en URL:  
<http://www.slideshare.net/josealfredocaromontoya/clima-y-satisfaccion-labora>
- Google académico. Disponible en URL:  
<http://scholar.google.es/>
- Satisfacción Laboral. Disponible en URL:  
<http://www.slideshare.net/satisfaccionlaboral/dimensiones-de-la-satisfaccion-laboral>
- Teoría de motivación de Herzberg. Disponible en URL:  
<http://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/teoria-de-motivacion-de-herzberg/>
- Teoría Motivacional de Herzberg. Disponible en URL:  
[http://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos\\_grupales\\_buceo/teoria\\_motivacion-higiene.pdf](http://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/teoria_motivacion-higiene.pdf)

## **ANEXOS**

### **Anexo A. Plan aprobado**

#### **1. TÍTULO**

El Clima Organizacional y su influencia en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua “SENAGUA” - Quito - 2013

#### **2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente programa de investigación tendrá un impacto porque se mejoraría el clima organizacional del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua – Quito logrando así disminuir el ausentismo, mejorar la satisfacción en el trabajo, disminuir los atrasos del personal, relaciones interpersonales. Principalmente en los nuevos modelos de gestión administrativa y manejo del talento humano.

Esta investigación cuenta con los recursos humanos, presupuesto para realizar la investigación y el tiempo necesario para realizarla, en mismo que será durante un año calendario a medio tiempo; es decir, 4 horas diarias. Es importante porque no la institución no cuenta con estudios acerca de la influencia del clima organizacional en el personal.

Los resultados de esta investigación serán utilizados por los trabajadores porque mejorará su desempeño, nivel de satisfacción y habrá mejor clima organizacional en el cual puedan desenvolverse y por ende desempeñarse de mejor manera en sus actividades. Los mismos que serán entregados a los respectivos directores o a la autoridad pertinente para que esta a su vez haga buen uso de esta información en el mejoramiento o correcciones respectivas, para un óptimo clima organizacional.

La utilidad de esta investigación no solo está únicamente enfocada al mejoramiento del clima organizacional de la institución, sino también en la productividad y la prestación de servicios del personal, a los clientes internos y externos.

### **3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

#### **3.1 Formulación del problema**

Realizo esta investigación puesto que no existe un estudio en materia del clima organizacional en la Secretaría Nacional del Agua - Quito, de esta manera se mejoraría el desempeño de cada uno de los funcionarios de dicha institución.

El presente proyecto investigativo surge debido a que el clima organizacional como lo indica Idalberto Chiavenato (1990) es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

#### **3.2 Preguntas**

- ¿El clima organizacional en el que se desenvuelve el personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua influye en su satisfacción laboral?
- ¿Cuáles son los factores positivos y negativos del clima organizacional en la Secretaría Nacional del Agua?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que presenta el personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua?

#### **3.3 Objetivos**

##### **➤ Objetivo general**

Determinar si el clima organizacional influye en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua - Quito.

➤ **Objetivos específicos**

- Evaluar el clima organizacional de la Secretaría Nacional del Agua.
- Conocer los niveles de satisfacción laboral que presenta el personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua.
- Establecer la posible relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua.

**3.3 Delimitación espacio temporal**

El proyecto de investigación se desarrollará en la Secretaría Nacional del Agua en la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha situada en Yánez Pinzón N26-12 entre Av. Colón y La Niña - Edificio Rigel, durante un año calendario a medio tiempo (4 horas)

**4. MARCO TEÓRICO**

**4.1. Posicionamiento teórico**

El presente estudio de investigación se basa en lo que señala el autor Idalberto Chiavenato “Los problemas personales tienden a afectar el comportamiento de trabajo de los empleados, motivar y promocionar asistencia a los empleados que atraviesan estas situaciones es responsabilidad de la organización ya que es factor de análisis del clima organizacional” en su libro Gestión del Talento Humano (2009). México, y en lo que señala la revista ACIMED El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la socialización cultura, Salazar, J. y otros. (2009) Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista ACIMED v.20 n.4 oct. 2009



#### 4.2 .Plan analítico:

### **CAPÍTULO 1: CLIMA LABORAL**

- 1.1 Introducción
- 1.2 Referentes para la definición del clima organizacional
- 1.3 Definiciones e importancia del clima organizacional
- 1.4 El clima determinado por los procesos psicológicos
- 1.5 El clima como una cualidad de la organización
- 1.6 El clima un constructo de la realidad
- 1.7 El clima desde una perspectiva integral
- 1.8 Componentes subjetivos y objetivos del clima laboral
- 1.9 Dimensiones
  - 1.9.1 Dimensión autonomía individual
  - 1.9.2 Dimensión grado de estructura y su influencia en el cargo desempeñado.
  - 1.9.3 Dimensión orientación hacia la recompensa
  - 1.9.4 Dimensión consideración, entusiasmo y liderazgo
  - 1.9.5 Dimensión orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo
- 1.10 Principales variables y tipo de clima organizacional
- 1.11 Instrumentación para estudiar el clima laboral

### **CAPÍTULO 2: SATISFACCIÓN LABORAL**

- 2.1 Introducción
- 2.2 Definición de satisfacción laboral
- 2.3 Dimensiones de la satisfacción laboral
- 2.4 Factores determinantes de la satisfacción laboral
- 2.5 Relación entre la satisfacción laboral y el comportamiento organizacional
- 2.6 Satisfacción versus insatisfacción

#### **4.3. Referencias bibliográficas del Marco Teórico**

- Cole, D. W y otros, Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo. Buenos Aires: Nobuko
- Chiavenato, I. (2009), Gestión del Talento Humano. Bogotá: Norma
- Gran, F. y otros (2007), Manual de recursos humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: UOC

### **5. ENFOQUE DE LA INVESTIGACION**

El enfoque de la investigación cuantitativa, puesto que se realizarán las estadísticas en base a los resultados obtenidos en la acerca del clima organizacional en la Secretaría Nacional del Agua – Quito.

### **6. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El presente proyecto de investigación será de tipo correlacional.

### **7. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

#### **7.1. Planteamiento de hipótesis**

El clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral de los funcionarios de la Secretaría Nacional del Agua “SENAGUA” – QUITO.

#### **7.2. Identificación y definición de las variables**

## MATRIZ DE DEFINICIÓN DE VARIABLE

VARIABLE	INDICADOR	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos y metas de trabajo</li> <li>- Estructura y organización</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Capacitación y desarrollo</li> <li>- Sistemas de estímulos y recompensas</li> <li>- Mecanismos de apoyo</li> <li>- Actitud hacia el cambio</li> <li>- Trabajo en equipo y colaboración</li> <li>- Calidad en el servicio</li> <li>- Comunicación</li> </ul>	5. Acuerdo total 4. Acuerdo 3. Indeciso 2. Desacuerdo 1. Desacuerdo total	Cuestionario de Clima Organizacional
<b>VARIABLE DEPENDIENTE SATISFACCIÓN LABORAL</b>	-Satisfacción intrínseca –Satisfacción extrínseca	1.Muy insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Moderadamente insatisfecho 4. Ni insatisfecho ni insatisfecho 5. Moderadamente satisfecho 6. Satisfecho 7. Muy satisfecho	Cuestionario de Satisfacción Laboral

## 8. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación será no experimental de corte transversal, puesto que se realizará el estudio del clima organizacional y la satisfacción laboral en su estado natural en la Secretaría Nacional del Agua-Quito, tomando los datos en su estado natural y en un solo momento.

## 9. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Se trabajará con todo el personal administrativo de la Secretaría Nacional del Agua – Quito, que será toda la población (84 funcionarios), razón por la cual no es necesario señalar la muestra, ya que los resultados se obtendrá de toda la población.

## 10. MÉTODOS , TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

### Métodos:

- **Inductivo:** se utilizará al inicio de la investigación para la obtención de un análisis del clima organizacional de la institución.
- **Deductivo:** será empleado durante el desarrollo de la investigación para la identificación de los factores y la evolución.
- **Estadístico:** se utilizará en el análisis de los resultados arrojados de la investigación realizada.
- **Correlacional:** porque en la investigación se va a relacionar el clima organizacional con la satisfacción laboral.

### Técnicas:

- **Fichas de observación:** utilizadas al inicio de la investigación, para el diagnóstico de la problemática.

### Instrumentos:

- **Cuestionarios:** que midan el clima organizacional y la satisfacción laboral conjuntamente con los factores que inciden en ellos. El test será adecuado a la realidad de la institución.

## **11. FASES DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Fases de la investigación:

- Diagnóstico del clima organizacional
- Diseño del cuestionario
- Prueba piloto: del cuestionario
- Implantación
- Seguimiento y evaluación
- Resultados
- Conclusiones y recomendaciones

## **12. PLAN DE ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Los resultados del presente proyecto de investigación serán entregados a los directivos de la empresa, la utilidad de los mismos no sólo se verá reflejado en la satisfacción sino en la productividad y la prestación de servicios de la institución.

## **13. RESPONSABLES**

- Alumna – investigador: Alexandra Elizabeth Carrera Rosero
- Tutor Institucional: Dr. Ángel M. Verdesoto Galéas MDTH

## **14. RECURSOS**

### **14.1. Recursos Materiales**

- Hojas de papel bond
- Esferos - lápiz
- Cds

#### 14.2. Recursos Económicos

<b>Materiales</b>	<b>Costo</b>
Computador	80
Impresiones	150
Internet	70
Flash memory	15
Derechos y solicitudes	70
Fotocopias	100
Hojas de papel bond	200
Esferos / lápices	50
Transporte	200
Varios	300
<b>Total</b>	<b>1235</b>

#### 14.3 Recursos tecnológicos

- Computadora
- Flash memory
- Internet

## 15. CRONOGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

ACTIVIDADES	OCT	NOV	DICI	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
Elaboración y Aprobación del Proyecto.													
Desarrollo del Marco teórico													
Diagnóstico de la estructura institucional y el clima organizacional													
Diseño cuestionarios que midan la satisfacción laboral y el clima organizacional													
Aplicación de instrumentos													
Diagnóstico del clima organizacional													
Tratamiento y análisis de los resultados													
Conclusiones y Recomendaciones													
Elaboración y presentación del Informe final.													

## 16. BIBLIOGRAFÍA.

- Cole, D. W y otros (2008) Desarrollo organizacional y desarrollo ejecutivo. Buenos Aires: Nobuko
- Chiavenato, I. (2009) Gestión del Talento Humano. Bogotá: Norma
- Cuadra, A. y otros (2010) Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. Ingeniare Revista chilena de ingeniería Vol. 18
- Gran, F. y otros (2008) Manual de recursos humanos 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona: UOC
- Salazar, J. y otros (2008) Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista ACIMED v.20 n.4 oct. 2009
- Cuadra, A. y otros (2010) Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. Ingeniare Revista chilena de ingeniería Vol. 18



## Anexo B. Glosario Técnico

### A

- **Actitud:** En general es tomado como una disposición para la acción basado en opciones afectivas y cognitivas. Predisposición de la persona a responder de una manera determinada frente a un estímulo tras evaluarlo positiva o negativamente. Habitualmente se entiende por actitud la tendencia determinante o el modo de proceder habitual ante sucesivas situaciones.
- **Ambiente:** Espacio vital en el que se desarrolla el sujeto. Conjunto de estímulos que condicionan al individuo desde el momento mismo de su concepción.
- **Ausentismo laboral.-** es el conjunto de ausencias de los empleados a su trabajo, justificadas o no.

### C

- **Calidad:** Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Clima Organizacional.-** ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización.
- **Compromiso organizacional.-** se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir, se refiere a identificarse con el servicio personal de la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con labor específica.
- **Comportamiento organizacional.-** es el estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa u organización.

- **Contrato psicológico.-** Rousseau (1995) define el contrato psicológico, como un conjunto de creencias individuales que la persona tiene acerca de las obligaciones y beneficios recíprocos establecidos en una relación laboral.
- **Constructo.-** construcción teórica que se desarrolla para resolver un problema científico.
- **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.
- **Correlación:** Cuando la variable A sufre una modificación y la variable B también se modifica en alguna proporción, podemos decir que existe una correlación entre ambas. Si el incremento de una viene acompañado de un incremento de la otra, tenemos correlación positiva; si cuando una aumenta la otra disminuye, la correlación es negativa.
- **Cuestionario:** Conjunto de preguntas a las que el sujeto puede responder oralmente o por escrito, cuyo fin es poner en evidencia determinados aspectos psíquicos. Prueba que consta de preguntas, cuyo objetivo es medir o hacer evidentes ciertos rasgos psíquicos.
- **Cultura organizacional:** hace referencia a aquel conjunto de principios, normas, acciones y creencias, conscientes o inconscientes, que son compartidas, construidas y aprendidas por los integrantes de una organización a partir de su interacción social y que vienen a regular, a uniformizar la actuación colectiva de esa organización, logrando arraigo y permanencia.

## D

- **Desafío:** Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados

a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

## E

- **Eficacia:** Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia.-** capacidad de disponer de manera racional los medios para llegar a una meta.
- **Estabilidad laboral.-** derecho que un trabajador tiene para conservar su trabajo.
- **Estímulo.-** es cualquier factor que puede desencadenar un cambio físico o conductual.
- **Empatía:** es la comprensión de los sentimientos, experiencias y conductas vistas desde el marco de referencia de los demás. Establecer empatía requiere saber escuchar, saber y admitir que los otros tienen maneras diferentes de pensar a la nuestra, que su comportamiento es diferente al nuestro y que pueden hacer las cosas de modo diferente a como las hacemos nosotros.

## I

- **Identidad:** El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Interacción:** Proceso natural de comunicación cara a cara entre dos o más miembros de un equipo con el fin de lograr una tarea y de conservar e incrementar las buenas relaciones y el trabajo en equipo.
- **Inteligencia Emocional:** el manejo adecuado de nuestras emociones para el mejor logro de nuestros objetivos en lo personal, familiar, laboral o social.

Consta de cinco dimensiones: conocimiento de uno mismo; gestión de uno mismo o autorregulación. Motivación de uno mismo; comprensión social; habilidades sociales.

#### G

- **Grupo organizacional.-** son categorías que permiten organizar a los servidores en razón de su formación, capacitación o experiencia. Estos son técnicos y auxiliares.

#### H

- **Habilidad.-** talento o aptitud para desarrollar una tarea.

#### L

- **Liderazgo:** Proceso de dirigir y orientar las actividades de los miembros en un grupo, influyendo en él para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta o metas específicas.

#### M

- **Motivación.-** voluntad que estimula a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones con el propósito de alcanzar metas.
- **Motivar.-** proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de que hace que la gente funcione.

#### N

- **Necesidad:** El estado derivado de la falta o carencia de algo en un momento dado y bajo circunstancias determinadas.
- **Negligencia.-** falta de cuidado o descuido.

#### O

- **Objetivo:** Algo ambicionado o pretendido. Los objetivos definen “qué” hay que hacer y es medible su grado de consecución.
- **Organización.-** son creaciones humanas, son entendidas en la que los individuos interactúan y principalmente trabajan con una estructura para satisfacer las necesidades

y expectativas de sus clientes, para lograr ventajas competitivas y para hacerlo de una manera eficaz, eficiente.

## **P**

- **Percepción.-** proceso cognoscitivo, impresión del mundo exterior alcanzada exclusivamente por medio de los sentidos; es el proceso por el cual las personas seleccionan, categorizan, interpretan y responden a la información del mundo que las rodea.
- **Pluralidad.-** dimensiones naturales de la rica personalidad humana y de las formas diversas de ver, sentir y hacer el mundo.
- **Producción.-** actividad económica que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios.
- **Productividad.-** relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, sinónimo de rendimiento.
- **Psicología Organizacional.-** es el estudio de la forma en que las personas se reclutan, selecciona y socializan en las organizaciones, de la manera que son recompensadas y motivadas; de la manera en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes.
- **Puesto de trabajo.-** espacio que ocupa el trabajador en una empresa, entidad o institución desarrollando algún tipo de actividad o empleo.

## **R**

- **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la

organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.
- **Relaciones interpersonales.-** interacciones humanas que se llevan a cabo a través de amigos, familia, trabajo y en cualquier tipo de institución.
- **Responsabilidad:** Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- **Retribución.-** salario o sueldo normal que percibe cualquier persona a cambio del servicio prestado.
- **Retroalimentación.-** también denominado feed-back, es el proceso de compartir observaciones y sugerencias con la intención de recabar información a nivel individual o colectivo.

## S

- **Salario:** Precio del trabajo. Es la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo.

- **Satisfacción:** hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales.
- **Satisfacción laboral.-** conformidad que presenta una persona en relación a su trabajo en sí y al entorno laboral al cual pertenece.
- **Seguridad e Higiene:** Ausencia de riesgo para la vida, integridad física y salud de los trabajadores como consecuencia de las condiciones materiales, personales y organizativas de su prestación de trabajo.
- **Selección:** Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo; elección de un candidato en base a un perfil del puesto; el segundo paso del proceso de contratación. Proceso de recogida de información con el fin de evaluar y decidir a quién deberá contratarse, de acuerdo a la legislación, para satisfacer los intereses a corto y a largo plazo del individuo y de la organización.

## T

- **Trabajador.-** persona que con la edad legal suficiente presta sus servicios retribuidos.

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

**CVL.-** Calidad de Vida Laboral

**EDCO.-** Escala De Clima Organizacional.

**IT.-** implicación en el trabajo

**SL.-** Satisfacción Laboral

## **Anexo C. Cuestionario de Clima Organizacional**

### **CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para la medición e identificación de los factores de Clima Organizacional se utilizó el Cuestionario de Diagnóstico de Clima Organizacional elaborado por la Universidad Autónoma de Sinaloa, México, en el Programa de Maestría en Psicología de las Organizaciones. Validado en la UNICIT, Facultad de Ingeniería, Cátedra de Psicología Industrial.

**Procedencia:** Sinaloa, México. Universidad Autónoma de Sinaloa.

**Propósito.-**Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización.

Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

**Grupo de referencia (población destinataria):** va dirigido a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

**Significación:** una puntuación se considera alta o baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 33 y la máxima es de 165 en el caso del nivel general de clima. La puntuación mínima posible es de 3 y la máxima de 15 en el caso de las subescalas.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

**Extensión:** la prueba consta de 33 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 35 minutos.



**Escala:** para determinar si el nivel general de clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (3 y 15) se establecen 5 intervalos. Cada aspecto tiene un puntaje máximo de 15 / 5, por lo tanto el valor del intervalo es 3 obtenido así:

- ✓ Desacuerdo total: de 1 a 3 puntos
- ✓ Desacuerdo: de 4 a 6 puntos
- ✓ Indeciso: de 7 a 9 puntos
- ✓ Acuerdo: de 10 a 12 puntos
- ✓ Acuerdo total: de 13 a 15 puntos

### **Características de los Ítems**

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

### **Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de ítems.**

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: acuerdo total, acuerdo, indeciso, desacuerdo, desacuerdo total. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional.

### **Calificación de la prueba**

En el caso de cada uno de los ítems la calificación sería de la siguiente manera:

Desacuerdo total: 1

Desacuerdo: 2

Indeciso: 3

Acuerdo: 4

Acuerdo total: 5

**Subescalas:** valoran características específicas del clima organizacional como son:

1. Objetivos y metas de trabajo
2. Estructura y organización
3. Liderazgo
4. Relaciones interpersonales
5. Capacitación y desarrollo
6. Sistemas de estímulos y recompensas
7. Mecanismos de apoyo
8. Actitud hacia el cambio
9. Trabajo en equipo y colaboración
10. Calidad en el servicio
11. Comunicación

Para esta investigación se realizó intervalos de calificación de para las 11 subescalas que estudia la escala de clima organizacional (objetivos y metas de trabajo, estructura y organización, liderazgo, relaciones interpersonales, capacitación y desarrollo, entre otros).

En base a las necesidades del estudio del clima organizacional, es necesario conocer el nivel en el que se encuentra el personal investigado en cada subescala del cuestionario. Para ello se realizó el siguiente cálculo:

Cada subescala consta de 3 preguntas, por lo tanto el puntaje mínimo sería 3 y el máximo 15 por subescala.

Siguiendo los mismos pasos para establecer el nivel general de se establecen 5 intervalos de igual tamaño, tiene un puntaje total de  $165 / 5$ , por lo tanto el valor del intervalo es 33 obtenido así:

- ✓ Desacuerdo total: de 133 a 165 puntos
- ✓ Desacuerdo: de 100 a 132 puntos
- ✓ Indeciso: de 67 a 99 puntos
- ✓ Acuerdo: de 34 a 66 puntos
- ✓ Acuerdo total: de 1 a 33 puntos



## CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL

LUGAR DE TRABAJO: .....  
GÉNERO: MASCULINO ..... FEMENINO .....  
EDAD: ..... AÑOS.

POR FAVOR CALIFIQUE CADA FRASE MARCANDO CON UNA **X**, DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA:

5	ACUERDO TOTAL
4	ACUERDO
3	INDECISO
2	DESACUERDO
1	DESACUERDO TOTAL

OBJETIVOS Y METAS DE TRABAJO	1	2	3	4	5
1. En mi equipo cada persona sabe exactamente que se espera de ella en materia de trabajo, es decir sus funciones, tareas, objetivos, procedimientos, entre otros.					
2. Mi jefe(a) toma en cuenta mis opiniones para establecer los objetivos y metas de trabajo, es decir lo hacemos juntos.					
3. Considero que he cumplido siempre con mis objetivos de trabajo, y en ocasiones hasta los he mejorado.					
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
4. Conozco perfectamente bien como está organizada la empresa, quienes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, entre otros.					
5. Sé perfectamente a que se dedica la empresa, quienes son los usuarios, a donde va y qué pretende lograr a mediano y largo plazo.					
6. Siempre estoy bien enterado de los reglamentos, normas y políticas de la empresa.					
LIDERAZGO	1	2	3	4	5
7. A mi jefe(a) lo que más le interesa son los resultados, es decir que las cosas se hagan.					
8. A mi jefe(a) le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo.					
9. Mi jefe(a) siempre busca estimular mi trabajo, y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional.					
RELACIONES INTERPERSONALES	1	2	3	4	5

10. Pienso que hay buena colaboración entre las diferentes áreas de la organización.					
11. Existen buenas relaciones de trabajo entre mi jefe(a) y yo.					
12. He observado que los diferentes directivos de la organización se llevan bien y colaboran entre sí.					
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Estoy satisfecho con la capacitación que me ha brindado la organización, para el buen desempeño en mi trabajo.					
14. Mi jefe(a) se preocupa mucho por mi capacitación y busca oportunidades para implementarla.					
15. Se toman en cuenta mis opiniones acerca de la capacitación que se da en la organización.					
<b>SISTEMAS DE ESTIMULOS Y RECOMPENSAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Estoy satisfecho con la manera como la empresa estimula a su personal y reconoce los esfuerzos adicionales.					
17. Mi jefe(a) reconoce los esfuerzos adicionales que hago en mi trabajo.					
18. Me parecen efectivos los reconocimientos que la empresa otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, entre otros.					
<b>MECANISMOS DE APOYO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Cuento con la información que necesito (oportunamente) para la realización eficiente y correcta de mi trabajo.					
20. Cuento con el equipo y recursos necesarios para efectuar mi trabajo adecuadamente.					
21. Pienso que esta es una empresa que apoya el desarrollo y progreso de su personal en general.					
<b>ACTITUD HACIA EL CAMBIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
22. Pienso que los cambios son positivos y me gusta colaborar para que se lleven a cabo sin problemas.					
23. Los cambios que ha tenido la organización han producido resultados positivos.					
24. Creo que la mayoría del personal de la organización está dispuesto a colaborar en los cambios que se requieren.					
<b>TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. El personal de mi área tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo para lograrlas.					
26. Existe coordinación de esfuerzos y colaboración entre todas las personas que integramos las áreas en la organización.					
27. La organización impulsa y ayuda suficientemente la formación de equipos de trabajo.					
<b>CALIDAD EN EL SERVICIO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
28. Las personas con quienes me relaciono en mi trabajo saben lo que es la calidad y cómo lograrla, además de que contribuyen para hacerlo.					

29. La organización ha difundido de forma permanente y suficientemente bien entre el personal la idea de calidad y como lograrla además de mantener informados a todos de cómo vamos en este aspecto.					
30. El personal de la organización está convencido de la importancia de servir al cliente (interno y externo) y hace todo lo posible por lograrlo.					
COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
31. Existe una comunicación suficientemente buena y respetuosa entre los miembros integrantes de equipo de trabajo.					
32. Existe comunicación suficientemente buena entre las áreas.					
33. La empresa mantiene a su personal enterado en forma directa y oportuna de todo aquello que le puede afectar.					
<b>TOTAL</b>					

FIRMA / RÚBRICA: .....

## **Anexo D. Cuestionario de Satisfacción Laboral (Overall Job Satisfaction)**

### **CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL (OVERALL JOB SATISFACTION SCALE)**

**Nombre del instrumento:** Escala General de Satisfacción Laboral (Overall Job Satisfaction Scale)

**Autores:** fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979.

**Extensión:** la prueba consta de quince ítems.

#### **Características:**

Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.

Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas corta y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura, existente de un estudio piloto y de dos investigaciones de los trabajadores de la industria manufacturera del Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

#### **Aplicación:**

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser autocumplidas y de ser aplicadas colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuestas especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tengan un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

Es recomendable garantizar el anonimato, especialmente en contextos laborales ya que su presencia puede ser un factor que genere perturbaciones en las respuestas.

Las instrucciones que el encuestador debe dar a quienes cumplan la escala han de inscribirse en un tono de neutralidad que no favorezca los sesgos en las respuestas. A modo de orientación se propone la siguiente formulación.

“Atendiendo a como usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (.....) Entre las cuales usted se posicionara, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer”.

### **Cumplimiento:**

Quienes cumpliesen la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos:

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Moderadamente Insatisfecho
- Ni satisfecho Ni Insatisfecho
- Moderadamente satisfecho
- Satisfecho
- Muy satisfecho.

### **Corrección de la prueba.**

**Escalas:** la prueba permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes ha:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy Insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La

puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca)

Para esta investigación se ha elaborado una tabla de intervalos de calificación que se ajuste a las necesidades de la investigación para hacerla más comprensible al momento de explicar su uso y realizar su aplicación, esto se ha realizado con la colaboración del Doctor Nelson Narváez investigador del Instituto Superior de Investigación y Posgrado.

#### Intervalos de calificación del Cuestionario Overall Job Satisfaction

<b>CALIFICACIÓN DE INTERVALOS DE ESCALAS DEL CUESTIONARIO OVERALL JOB SATISFACTION</b>					
<b>SATISFACCIÓN GENERAL</b>		<b>SATISFACCIÓN INTRÍNSECA</b>		<b>SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA</b>	
<b>Intervalo</b>	<b>Escalas</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Escalas</b>	<b>Intervalo</b>	<b>Escalas</b>
1-15	Muy insatisfecho	1-7	Muy insatisfecho	1-8	Muy insatisfecho
16-30	Insatisfecho	8-14	Insatisfecho	9-16	Insatisfecho
31-45	Moderadamente insatisfecho	15-21	Moderadamente insatisfecho	17-24	Moderadamente insatisfecho
46-60	Ni satisfecho ni insatisfecho	22-28	Ni satisfecho ni insatisfecho	25-32	Ni satisfecho ni insatisfecho
31-75	Moderadamente satisfecho	29-35	Moderadamente satisfecho	33-40	Moderadamente satisfecho
76-90	satisfecho	36-42	satisfecho	41-48	satisfecho
91-105	Muy satisfecho	43-49	Muy satisfecho	49-56	Muy satisfecho



La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas.

Subescalas de factores intrínsecos: Aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc.

Subescalas de factores extrínsecos: Indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc.

#### Factores de Satisfacción Laboral

FACTORES	PREGUNTAS	NUMERO DE PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>Factores intrínsecos</b>	P2, P4, P6, P8, P10, P12, P14	7	Muy insatisfecho Insatisfecho Moderadamente Insatisfecho Ni satisfecho Ni Insatisfecho Moderadamente satisfecho
<b>Factores Extrínsecos</b>	P1, P3, P5, P7, P9, P11, P13, P15	8	Satisfecho Muy satisfecho

#### Valoración:

Las altas puntuaciones indican un elevado nivel de satisfacción.

Estas puntuaciones no suelen incorporar una gran precisión en cuanto que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas.

Por tanto esta escala no permite establecer análisis objetivos sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. Sin embargo la escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones.

Como ya se ha indicado la valoración puede hacerse a tres niveles: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que pueden detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.



## ESCALA GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL

**Lugar de trabajo:** \_\_\_\_\_

**Género:** Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_ años-

Atendiendo a como Ud. Se siente respecto a distintos aspectos de su trabajo, se presentan varias opciones (de muy insatisfecho a muy satisfecho) entre las que Ud. Se posicionara, marcando con una **X** aquella casilla que mejor represente a su parecer.

	<b>Muy Insatisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	<b>Moderadamente Insatisfecho</b>	<b>Ni satisfecho Ni insatisfecho</b>	<b>Moderadamente satisfecho</b>	<b>Satisfecho</b>	<b>Muy satisfecho</b>
<b>1.</b> Condiciones físicas del trabajo							
<b>2.</b> Libertad para elegir tu propio método de trabajo.							
<b>3.</b> Tus compañeros de trabajo							
<b>4.</b> Reconocimiento que tienes por el trabajo bien hecho							
<b>5.</b> Tu superior inmediato							
<b>6.</b> Responsabilidad que se ha asignado							

<b>7.</b> Tu salario							
<b>8.</b> La posibilidad de utilizar tus capacidades							
<b>9.</b> Relaciones entre dirección y trabajadores en la empresa							
<b>10.</b> Posibilidad es de promocionar							
<b>11.</b> Modo en el que tu empresa está gestionada							
<b>12.</b> La atención que se presta a las sugerencias que tú haces.							
<b>13.</b> Horario de trabajo							
<b>14.</b> Variedad de tareas que realizas							
<b>15.</b> Estabilidad en el empleo							

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**